UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

RENATO DE BARROS GODOI MARANHÃO

MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

JUAZEIRO – BA

2026

RENATO DE BARROS GODOI MARANHÃO

MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.
Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira (Univasf)

JUAZEIRO – BA

2026

Maranhão, Renato de Barros Godoi.
M311m Maturidade em gestão de riscos: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano / Renato de Barros Godoi Maranhão. – Juazeiro, BA, 2026.

204 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira.

1. Gestão de riscos. 2. Governança pública. 3. Controle interno. I. Título. II. Oliveira, Deranor Gomes de. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 658.155

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves-. CRB 5/1458.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Renato de Barros Godoi Maranhão

MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em: 11/06/2026

Banca Examinadora

gov.br Documento assinado digitalmente
DERANOR GOMES DE OLIVEIRA
Data: 19/06/2026 08:57:52-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira, Univasf.
(Orientador)

gov.br Documento assinado digitalmente
LUIZ MARCELO MARTINS DO AMARAL CARNEIR(
Data: 26/06/2026 13:32:50-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral, UFPB.
(Examinador interno ao Profiap)

gov.br Documento assinado digitalmente
LUIS ALBERTO VALOTTA
Data: 29/06/2026 15:15:36-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Luis Alberto Valotta, Univasf.
(Examinador externo ao Profiap)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família.

Aos meus pais, Raimundo e Medina.

À minha esposa Larissa.

Aos meus filhos, Stella e Marcelo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus!

Agradeço também aos meus pais, Raimundo e Medina, pelo apoio incondicional, pelos valores transmitidos e pelo incentivo constante à minha formação pessoal e profissional.

À minha esposa, Larissa, pela paciência, parceria e motivação nos momentos mais exigentes desse percurso, bem como aos meus filhos Stella e Marcelo, que, mesmo diante das ausências impostas pelo mestrado, mantiveram-se presentes por meio do carinho, da compreensão e das palavras de encorajamento.

Aos colegas do mestrado, pela convivência, pela troca de experiências e pelo aprendizado construído de forma coletiva ao longo do curso.

Ao meu orientador, professor Deranor, pelo apoio, pela confiança, pela disponibilidade e pelas orientações fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação, pelas contribuições acadêmicas, pelo comprometimento e pelas valiosas reflexões que ampliaram minha formação crítica e profissional.

Aos servidores do IFSertãoPE participantes da pesquisa, pela colaboração, disponibilidade e confiança na condução deste trabalho.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, registro minha sincera gratidão.

MARANHÃO, Renato de Barros Godoi**. MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS:** um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2026.

RESUMO

Toda atividade organizacional, privada e pública, está sujeita a riscos e o seu gerenciamento é fundamental para que a organização alcance seus objetivos de forma eficiente e sustentável. A gestão de riscos mostra-se como uma ferramenta essencial de governança. Nesse contexto, faz-se necessária a avaliação da maturidade do gerenciamento implantado para verificar a qualidade da gestão e indicar as melhorias necessárias. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano sobre a maturidade organizacional em gestão de riscos à luz do modelo de avaliação do TCU. A metodologia classifica-se como quali-quantitativa, uma vez que foram realizadas a análise documental e a coleta de dados por meio de pesquisa *survey*, com aplicação de questionário eletrônico com os servidores da instituição. Após a fase da coleta, a análise dos dados ocorreu em duas etapas no *software* RStudio. Os resultados da aplicação do questionário foram tratados para determinar a frequência e a Moda das percepções dos servidores, e analisados por meio da triangulação com os achados da pesquisa documental e a revisão de literatura. Na sequência, as percepções predominantes foram organizadas para o cálculo da pontuação de cada dimensão e da média ponderada, com aplicação de pesos para determinar a maturidade global do IFSertãoPE. Os resultados evidenciam que, em todos os itens avaliados, a percepção dos servidores sobre a gestão de riscos é predominantemente de concordância mínima ou parcial, com baixos índices de concordância total e presença significativa de discordância. Isso demonstra que, embora existam diretrizes formais, documentos institucionais e relatórios de gestão que estruturam políticas, apetite a riscos e matrizes, a prática cotidiana ainda é vista como incipiente, centralizada em instâncias específicas (como a auditoria interna) e pouco disseminada entre as áreas. Os dados apontaram para um estágio de maturidade intermediária, no qual há avanços normativos e estruturais, mas persistem lacunas na comunicação, capacitação, protagonismo da primeira linha de defesa e integração efetiva da gestão de riscos aos processos estratégicos e operacionais. Assim, a pesquisa contribui ao reafirmar a gestão de riscos como abordagem estratégica para o fortalecimento da governança institucional, consolidando-a como instrumento essencial para a eficiência e a *accountability* na administração pública. Além da contribuição teórica, os resultados também oferecem subsídios práticos para gestores, servidores e instâncias de controle envolvidas ou interessadas na política de gestão de riscos, ao evidenciar caminhos para a melhoria das estruturas organizacionais, a integração das três linhas de defesa, a operacionalização do apetite conservador e o uso de ferramentas tecnológicas, favorecendo maior transparência, cooperação e alinhamento entre planejamento, desempenho e mitigação de riscos.

Palavras-chave: Governança Pública. Gerenciamento de Riscos. Controle Interno.

MARANHÃO, Renato de Barros Godoi. **MATURITY IN RISK MANAGEMENT:** a study at the Federal Institute of Sertão Pernambucano. Master's thesis completed in the Postgraduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2026.

ABSTRACT

All organizational activity, both private and public, is subject to risks, and their management is fundamental for the organization to achieve its objectives efficiently and sustainably. Risk management proves to be an essential governance tool. In this context, it is necessary to assess the maturity of the implemented management to verify the quality of the management and indicate the necessary improvements. This research aims to analyze the perception of the employees of the Federal Institute of Sertão Pernambucano regarding organizational maturity in risk management in light of the TCU (Brazilian Federal Court of Accounts) evaluation model. The methodology is classified as qualitative-quantitative, since documentary analysis and data collection were carried out through a survey, with the application of an electronic questionnaire to the institution's employees. Following the data collection phase, data analysis was conducted in two stages using RStudio software. The questionnaire results were processed to determine the frequency and Mode of the public servants' perceptions, and then analyzed through triangulation with the findings of the documentary research and literature review. Subsequently, the predominant perceptions were organized to calculate the score for each dimension and the weighted average, applying weights to determine the global maturity of IFSertãoPE. The results show that, in all items evaluated, the perception of employees regarding risk management is predominantly one of minimal or partial agreement, with low rates of total agreement and a significant presence of disagreement. This demonstrates that, although there are formal guidelines, institutional documents, and management reports that structure policies, risk appetite, and matrices, daily practice is still seen as incipient, centralized in specific instances (such as internal audit) and poorly disseminated among the areas. The data pointed to an intermediate maturity stage, in which there are normative and structural advances, but gaps persist in communication, training, the protagonism of the first line of defense, and the effective integration of risk management into strategic and operational processes. Thus, the research contributes by reaffirming risk management as a strategic approach to strengthening institutional governance, consolidating it as an essential instrument for efficiency and accountability in public administration. Beyond the theoretical contribution, the results also offer practical support for managers, civil servants, and control bodies involved in or interested in risk management policy, by highlighting ways to improve organizational structures, integrate the three lines of defense, operationalize conservative appetite, and use technological tools, favoring greater transparency, cooperation, and alignment between planning, performance, and risk mitigation.

Keywords: Public Governance. Risk Management. Maturity. Internal Control.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Coeficiente do Alfa de Cronbach 72
Tabela 02 - Pesos de cada dimensão para o cálculo da média ponderada..... 75
Tabela 03 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 1 77
Tabela 04 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 2 79
Tabela 05 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 3 80
Tabela 06 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 4 81
Tabela 07 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 5 83
Tabela 08 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 6 84
Tabela 09 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 7 85
Tabela 10 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 8 86
Tabela 11 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 9 88
Tabela 12 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 10 89
Tabela 13 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 11 92
Tabela 14 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 12 93
Tabela 15 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 13 94
Tabela 16 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 14 95
Tabela 17 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 15 96
Tabela 18 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 16 98
Tabela 19 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 17 99
Tabela 20 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 18 100
Tabela 21 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 19 101
Tabela 22 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 20 102
Tabela 23 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 21 103
Tabela 24 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 22 104
Tabela 25 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 23 106
Tabela 26 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 24 107
Tabela 27 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 25 109
Tabela 28 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 26 110
Tabela 29 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 27 112
Tabela 30 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 28 113
Tabela 31 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 29 115
Tabela 32 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 30 117
Tabela 33 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 31 118

Tabela 34 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 32 119
Tabela 35 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 33 120
Tabela 36 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 34 121
Tabela 37 - Indicadores de maturidade da capacidade Liderança..... 124
Tabela 38 - Indicadores de maturidade da capacidade Políticas e Estratégia..... 125
Tabela 39 - Indicadores de maturidade da capacidade Pessoas..... 125
Tabela 40 - Índice de maturidade da Dimensão Ambiente 126
Tabela 41 - Indicadores de maturidade da capacidade Identificação e Análise de Riscos 126
Tabela 42 - Indicadores de maturidade da capacidade Avaliação e Resposta a Riscos 127
Tabela 43 - Indicadores de maturidade da capacidade Monitoramento e Comunicação 127
Tabela 44 - Índice de maturidade da Dimensão Processos..... 128
Tabela 45 - Indicadores de maturidade da capacidade Gestão de Riscos em Parcerias 129
Tabela 46 - Indicadores de maturidade da capacidade Planos e Medidas de Contingências..... 129
Tabela 47 - Índice de maturidade da Dimensão Parcerias 129
Tabela 48 - Indicadores de maturidade da capacidade Melhoria dos Processos de Governança..... 130
Tabela 49 - Indicadores de maturidade da capacidade Resultados-Chave da Gestão de Riscos..... 131
Tabela 50 - Índice de maturidade da Dimensão Resultados..... 131
Tabela 51 - Índice de Maturidade Global 133
Tabela 52 - Estatísticas descritivas e intervalo de confiança da simulação de maturidade 134
Tabela 53 - Correlação por Postos de Spearman entre as Dimensões 135

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Conceitos de Governança 23
Quadro 02 - Princípios de governança para o setor público 30
Quadro 03 - Diretrizes para a boa governança 31
Quadro 04 - Comparativo entre os modelos de gestão de riscos 46
Quadro 05 - Modelos de maturidade em gestão de riscos 55
Quadro 06 - Graus de maturidade estabelecidos por Azevedo 58
Quadro 07 - Modelo de maturidade proposto por Viana 58
Quadro 08 - Resultados da pesquisa de Viana 59
Quadro 09 - Resultados das pesquisas anteriores 61
Quadro 10 - Documentos Institucionais de Gestão de Riscos 65
Quadro 11 - Estrutura institucional da gestão de riscos 68
Quadro 12 - Distribuição das questões no questionário 70
Quadro 13 - Parâmetros de Interpretação e Confiabilidade do Alfa de Cronbach 73
Quadro 14 - Distribuição da pontuação na escala Likert 74
Quadro 15 - Maturidade das capacidades avaliadas 132
Quadro 16 - Maturidade das dimensões 132
Quadro 17 - Pontos fortes e fraquezas da maturidade em gestão de riscos do IFSertãoPE 136

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Relação entre agente principal e institucional 29
Figura 02 - Sistema de governança em organizações públicas 29
Figura 03 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança..... 32
Figura 04 - Cubo tridimensional do COSO 39
Figura 05 - Metodologia de Gestão de Riscos do COSO GRC 2016 41
Figura 06 - Princípios, estrutura e processo da ISO 31000:2018 43
Figura 07 - Modelo de gestão de riscos do Orange Book 45
Figura 08 - Estrutura de um modelo de maturidade em gestão de riscos 53
Figura 09 - Atributos do modelo de maturidade do TCU 56
Figura 10 - Índices e níveis de maturidade do modelo TCU..... 57
Figura 11 - Distribuição das unidades do IFSertãoPE..... 65
Figura 12 - Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos do IFSertãoPE..... 66
Figura 13 - Componentes da Gestão de Riscos do IFSertãoPE 67
Figura 14 - Etapas da Gestão de Riscos no IFSertãoPE 67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AHP	Analytic Hierarchy Process
APF	Administração Pública Federal
AUDIN	Auditoria Interna
BCB	Banco Central do Brasil
BM	Banco Mundial
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
CONSUP	Conselho Superior
COSO	Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOAPE	Diretoria de Organização Administrativa e Planejamento Estratégico
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Ambiental, Social e Governança
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
IFEs	Instituições Federais de Ensino
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFSertãoPE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IIA	Instituto dos Auditores Internos
IN	Instrução Normativa Conjunta
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério do Planejamento
NPG	Nova Governança Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PCR	Planos de Controle de Riscos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROFIAP	Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RIMS	Risk Management Society
RMR	Relatório de Monitoramento de Riscos
RN	Rio Grande do Norte
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SWOT	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
TCU	Tribunal de Contas da União
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. **INTRODUÇÃO** 16
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA 17
1.2. OBJETIVOS 19
1.2.1. **Objetivo geral** 19
1.2.2. **Objetivos específicos** 19
1.3. JUSTIFICATIVA 19
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO 21
2. **REVISÃO DE LITERATURA** 22
2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA 22
2.1.1. **Perspectiva Institucional da Governança Pública** 26
2.1.2. **Governança pública na visão do TCU** 28
2.2. GESTÃO DE RISCOS 34
2.2.1. **Definições sobre Riscos** 34
2.2.2. **Conhecendo o Gerenciamento de Riscos** 35
2.3. MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS 38
2.3.1. **COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos** 38
2.3.2. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos** 42
2.3.3. **The Orange Book – Gerenciamento de Riscos** 44
2.4. DA GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO 47
2.4.1. **Aplicação do gerenciamento de riscos na Administração Pública brasileira** 48
2.5. MATURIDADE DE GESTÃO DE RISCOS 51
2.5.1. **Modelo de avaliação desenvolvido pelo TCU** 55
2.6. ESTUDOS ANTERIORES 57
3. **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** 62
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA 62
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA 64
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA 69
3.4. ANÁLISE DOS DADOS 71
3.5. ASPECTOS ÉTICOS 76
4. **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS** 77
4.1. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A GESTÃO DE RISCOS 77
4.1.1. **Percepções da dimensão Ambiente** 77
4.1.2. **Percepções da dimensão Processos** 91

4.1.3. **Percepções da dimensão Parcerias** 109
4.1.4. **Percepções da dimensão Resultados** 115
4.2. MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO IFSERTÃOPE 124
4.2.1. **Maturidade da dimensão Ambiente** 124
4.2.2. **Maturidade da dimensão Processos** 126
4.2.3. **Maturidade da dimensão Parcerias** 128
4.2.4. **Maturidade da dimensão Resultados** 130
4.2.5. **Maturidade global do IFSertãoPE** 133
5. **PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO** 138
6. **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 140
REFERÊNCIAS 144
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS 155
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ELETRÔNICO 172
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 174

1. INTRODUÇÃO

Toda atividade organizacional, seja pública ou privada, está sujeita a riscos e a sua administração é essencial para que a organização alcance seus objetivos de forma eficiente e sustentável. No setor público, as instituições têm buscado adotar práticas de governança que assegurem essa eficiência gerencial, como a gestão de riscos (Santos; Lima; Lima, 2024), que tem se mostrado uma importante ferramenta voltada à mitigação de riscos e ao fortalecimento da tomada de decisão.

A gestão de riscos realizada de maneira estruturada é um dos pilares da administração moderna, pois possibilitam a tomada de decisões mais consistentes e reduzem os efeitos negativos da incerteza (Ávila, 2013). Além disso, o gerenciamento de riscos é considerado uma parte integrante do processo de governança e uma ferramenta que auxilia no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização (Woods, 2009), sendo necessário que esse tratamento seja realizado de maneira adequada, com a definição e implementação de procedimentos que garantam o atingimento efetivo dos objetivos organizacionais (Ávila, 2013).

A utilização de mecanismos de gestão de riscos na Administração Pública Federal (APF) se tornou obrigatória com a publicação da Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 01/2016, do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU). Com efeito, por se tratar de entidades que utilizam dinheiro público na persecução dos seus objetivos, precisam atuar de forma eficiente, evitando o desperdício e má gestão desses recursos. Isso porque a função primordial de tais organizações é entregar um serviço público de qualidade.

As instituições possuem vários modelos de referência de gestão de riscos disponíveis para implementar, sendo o COSO, a ISO NBR 31000 e o Orange Book os mais conhecidos e utilizados. Nessa toada, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos (Brasil, 2018), visando oferecer orientações técnicas aos responsáveis pela governança e gestão das organizações públicas, desenvolveu um modelo próprio de gerenciamento de riscos, em que adapta e mescla as características desses modelos citados.

Dessa forma, para que as organizações públicas obtenham os benefícios do gerenciamento de riscos, sua implantação e utilização precisam ser mensuradas e avaliadas para verificar a qualidade da gestão e indicar as melhorias necessárias. Isso porque a utilização de modelos de maturidade é essencial para avaliar o grau de

implementação da gestão de riscos e para identificar o nível atingido e as melhorias que precisam ser feitas (Viana; Dias, 2022; Costa; Oliveira; Brito, 2019).

Conforme levantamento realizado pelo TCU no ano de 2024[1], em que coletou informações sobre a situação da APF quanto a práticas de governança integradas a práticas socioambientais (ESG), avaliando 387 organizações sobre gestão de riscos, entre outros aspectos, foi observado que o cenário de 2024 ainda não pode ser considerado satisfatório, tendo em vista especialmente que 39% das organizações ainda apresentam baixo nível de maturidade em gestão de riscos.

Assim, pretende-se aplicar o modelo de maturidade em gestão de riscos presente no referencial do TCU (Brasil, 2018), analisando a percepção dos servidores do IFSertãoPE sobre os aspectos ambiente, processos, resultados e parcerias para identificar o seu grau de gestão de riscos, que pode ser inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado, na visão de quem vivencia os processos internos.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) é uma instituição educacional pública localizada no sertão de Pernambuco e tem como objetivo principal oferecer educação gratuita e de qualidade. Com unidades em diferentes cidades, o Instituto oferece cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação, que abrangem diversas áreas do conhecimento. Também faz parte dos seus objetivos a interiorização do conhecimento, visando o desenvolvimento local, social e cultural.

Dessa forma, possui relevância estratégica para o desenvolvimento regional do Sertão de Pernambuco por atuar diretamente na formação de capital humano, na inclusão social e no fortalecimento das economias locais, em uma região historicamente marcada por desigualdades socioeconômicas e limitações de acesso à educação pública de qualidade. Além disso, sua atuação articulada ao ensino, pesquisa e extensão favorece a inovação, o apoio a arranjos produtivos locais e a difusão de tecnologias adequadas às particularidades do semiárido, especialmente nos setores agropecuário, ambiental e de serviços.

Para alcançar esses objetivos educacionais, o IFSertãoPE dispõe de recursos administrativos e financeiros próprios, sendo imprescindível uma boa estrutura de

[1] Levantamento para o Índice ESG – iESGo 2024. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/. Acesso em: 21 nov. 2025.

gestão. Dessa forma, para ofertar a educação profissional e tecnológica buscando o seu desenvolvimento como processo educativo e investigativo, a instituição deve pautar sua atuação na otimização da infraestrutura física, dos quadros de pessoal e dos recursos de gestão (Brasil, 2008).

Em sua atuação, como qualquer outra organização pública, o Instituto deve visar o uso racional e adequado do dinheiro público, evitando o desperdício e a má alocação dos recursos, o que se traduziria em uma gestão ineficiente e prestação de serviços inadequada aos cidadãos. Nesse contexto, a instituição pode valer-se da implantação de um modelo de gerenciamento de riscos para fortalecer e aprimorar a governança organizacional e, assim, ofertar melhores serviços.

Isso porque a crescente complexidade da gestão pública, aliada à ampliação das exigências por eficiência, transparência e integridade, torna a gestão de riscos um elemento central para o alcance de resultados e a preservação do valor público nas organizações públicas. No contexto dos Institutos Federais, caracterizados pela diversidade de processos finalísticos e administrativos, pela descentralização de unidades e pela elevada dependência de recursos orçamentários públicos, a ausência ou baixa maturidade em gestão de riscos potencializa a ocorrência de falhas, desperdícios e decisões desalinhadas aos objetivos institucionais.

Contudo, essa maturidade não se restringe à existência formal de normativos, exigindo sua efetiva incorporação na rotina organizacional. Nesse sentido, avaliar a percepção dos servidores permite identificar o descompasso entre as diretrizes oficiais e a prática cotidiana, revelando o real estágio de internalização dessa cultura de riscos.

Assim, considerando esse ambiente em que o IFSertãoPE está inserido e a importância do uso do gerenciamento de riscos como mecanismo de aprimoramento da governança organizacional, surge a necessidade e o interesse em pesquisar no IFSertãoPE a utilização da gestão de riscos como ferramenta de governança, a partir da seguinte questão: Qual a percepção dos servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano sobre a maturidade organizacional em gestão de riscos?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Analisar a percepção dos servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano sobre a maturidade organizacional em gestão de riscos.

1.2.2. Objetivos específicos

1) Investigar a percepção dos servidores do IFSertãoPE sobre as informações constantes do modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos proposto;
2) Analisar a Política de Gestão de Riscos da instituição comparando com as percepções investigadas;
3) Mensurar a maturidade global em gestão de riscos do IFSertãoPE;
4) Propor um Relatório Técnico indicando melhorias para o aprimoramento da gestão de riscos.

1.3. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela relevância que o tema apresenta. A gestão de riscos é caracterizada como um importante mecanismo de governança, que auxilia as organizações na identificação de ameaças e oportunidades para alcançarem seus objetivos institucionais e entregar um serviço público de qualidade. Além disso, em um contexto de crescentes demandas por transparência, *accountability* e eficiência na alocação de recursos na gestão pública, a implementação de uma governança baseada em riscos representa um grande desafio para o setor público.

Com a publicação da IN 01/2016, do MP/CGU, foi instituída a obrigatoriedade de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotarem uma sistemática de gestão de riscos. Assim, pesquisar sobre a maturidade do gerenciamento de riscos implementado mostra-se essencial para avaliar a qualidade da gestão e oportunizar o seu aprimoramento.

Essa aplicação de metodologias de gestão de riscos no setor público é recente no Brasil. Apesar do TCU ter começado em 2012 um trabalho de mapeamento sobre

o tema, a primeira normatização sobre a implantação de gestão de riscos para toda a Administração Pública Federal ocorreu apenas em 2016, com a publicação da IN 01/2016, do MP/CGU, seguido do Decreto nº 9.203/2017. Esses marcos normativos representam uma tendência nacional na administração pública brasileira, que tem avançado na incorporação de práticas de risco como parte da governança e da gestão estratégica. O IFSertãoPE, apesar de ser uma instituição com autonomia e contexto local, está inserido nessa dinâmica nacional de fortalecimento da governança pública.

Dessa forma, a necessidade de compreender em que medida essa ferramenta tem sido efetivamente adotada na visão do corpo de servidores, bem como as lacunas, desafios e oportunidades de aprimoramento configura-se como um problema empírico que precisa ser mais explorado e estudado. Essa necessidade de mais estudos sobre o tema se coaduna com o interesse do pesquisador no assunto. Por ser servidor do Instituto Federal do Sertão Pernambucano e exercer o cargo de Auditor Interno com lotação na Auditoria Interna (AUDIN), o gerenciamento de riscos faz parte da sua rotina profissional, uma vez que a AUDIN está inserida nesse ambiente de estudo, e seus resultados possuem importância institucional.

Conforme a normatização presente na IN 01/2016, do MP/CGU, as AUDINs dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) possuem importante participação no processo de gerenciamento de riscos, já que uma das suas atribuições é atuar na melhoria desses processos, de forma a agregar valor para a instituição. Por isso, a temática da gestão de riscos no IFSertãoPE interessa não somente à instituição, mas também ao pesquisador, uma vez que impacta a sua atuação profissional.

Por ser uma obrigatoriedade recente, datada de 2016, é fato que muitas instituições, inclusive o IFSertãoPE, têm muito a evoluir na utilização de um modelo de gestão de riscos. O presente estudo se mostrará relevante nesse processo, uma vez que as informações obtidas devem contribuir para a superação das dificuldades encontradas e o consequente aprimoramento do gerenciamento de riscos adotado.

Por fim, registre-se que foram encontrados poucos trabalhos sobre maturidade em gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino (IFEs) e, por sua relevância, mostra-se oportuno realizar esse estudo empírico. Dessa forma, é possível contribuir para o aprofundamento do debate sobre o tema no âmbito da administração pública, especialmente em instituições educacionais, o que amplia o conhecimento sobre como diretrizes nacionais de governança se materializam em organizações

públicas complexas e descentralizadas, oferecendo evidências que podem dialogar com modelos teóricos de governança e controle interno.

Além disso, essa pesquisa contribui para a consolidação do campo da Administração Pública ao integrar conceitos de maturidade organizacional e gestão de riscos à realidade da educação pública federal, possibilitando comparações com estudos realizados em outras instituições. Assim, esse trabalho não apenas preenche lacunas teóricas, como também fornece subsídios para futuras pesquisas e para o aprimoramento de modelos aplicáveis ao setor público brasileiro.

Por fim, a mensuração da maturidade da gestão de riscos baseada na percepção dos servidores no IFSertãoPE contribuirá para o aperfeiçoamento da gestão institucional por meio de melhores tomadas de decisão, bem como uma gestão mais eficiente e sustentável. Essa ação fortalecerá o Instituto no alcance dos seus objetivos organizacionais e beneficiará também a sociedade, que receberá um serviço público de qualidade.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto está dividido em quatro capítulos. No capítulo um, foi apresentada a introdução do trabalho, na qual foi feita a contextualização do tema e foram descritos o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

No capítulo dois consta o referencial teórico sobre o tema Gestão de Riscos, em que serão apresentados os principais aspectos do tema, como o conceito, as características e aplicabilidade no setor público.

Já no capítulo três serão abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa, em especial sobre o delineamento, a população, a coleta de dados, a análise dos dados e os aspectos éticos.

Na sequência, o capítulo quatro apresentará os resultados da pesquisa. E, por fim, são apresentadas as considerações finais, com as sugestões de pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança tem se mostrado uma metodologia de gestão fundamental para as instituições, estabelecendo a utilização de uma série de ferramentas gerenciais que visam o aprimoramento e a eficiência organizacional. Apesar da data do seu surgimento não ser consensual (Meffe; Marchisotti; Farias Filho, 2023), o seu início se deu na década de 1930 para tentar solucionar o problema de agência. Nesse período, as organizações eram geridas diretamente por seus proprietários e esse fato provocava um conflito de interesses entre os acionistas e seus stakeholders, decorrente de uma assimetria informacional (Borges; Serrão, 2005).

Para solucionar esse problema, as organizações começaram a transferir a administração do negócio para terceiros, com o intuito de segregar as funções de propriedade e gestão. Essa separação de funções foi essencial para tornar as organizações mais eficientes (Buta; Teixeira, 2020), uma vez que houve a delegação da autoridade e poder de administração dos recursos para terceiros pelos proprietários (Castro; Barbosa Neto; Cunha, 2022). A utilização desses mecanismos para solucionar tal conflito de agência deu origem à governança.

Já no setor público, esse conflito assume contornos específicos no modelo principal-agente descrito por Secchi (2010), em que a relação entre as partes é marcada pela assimetria de informação. Nesse cenário, o autor alerta que essa disparidade informacional pode induzir ao risco moral (*moral hazard*), que ocorre quando o agente toma decisões que priorizam interesses próprios em prejuízo dos objetivos coletivos definidos pelo principal. Assim, de modo a mitigar essas falhas e assegurar o alinhamento da gestão ao interesse da sociedade por meio de mecanismos de *accountability* e controle, consolidou-se o que se denomina governança pública.

Ressalta-se, contudo, que o termo governança não apresenta um conceito único e tem sido estudado e estimulado por várias organizações, tanto privadas como públicas. Dessa forma, torna-se importante a apresentação dos conceitos estabelecidos pelas principais organizações que tratam do tema governança, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), International Federation of Accountants (IFAC) conjuntamente com a Chartered Institute of Public Finance and

Accountancy (CIPFA), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco Mundial (BM), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Tribunal de Contas da União (Quadro 01).

Quadro 01 – Conceitos de Governança

Organização	Conceito de Governança
IBGC (2023)	Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.
IFAC; CIPFA (2014)	A governança compreende os arranjos colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.
OCDE (2024)	A governação corporativa implica um conjunto de relações entre a gestão, os órgãos sociais, os acionistas e as partes interessadas (stakeholders) de uma sociedade. A governação corporativa proporciona igualmente a estrutura e os sistemas através dos quais a sociedade é dirigida e os seus objetivos são definidos, bem como os meios para os atingir e monitorizar a respetiva performance.
Banco Mundial (World Bank, 1992)	A governança é definida como a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento.
CVM (2019)	Governança nada mais é do que um sistema de administração e exercício do poder em organizações.
TCU (Brasil, 2020)	Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os conceitos apresentados demonstram que não há uniformidade entre as organizações, cada uma define governança de sua própria maneira. Também é possível verificar que alguns desses conceitos tratam da governança corporativa, como o do IBGC e OCDE, enquanto o TCU trata da governança pública. Conforme explicam Dias e Cario (2014), a governança possui diferentes perspectivas e abordagens, se tornando um termo guarda-chuva. Isso significa que a governança possui vários modelos de aplicação e permite ser analisada por mais de um ponto de vista, como o corporativo e o público.

Quanto à perspectiva corporativa, Borges e Serrão (2005, p. 112) explicam que “a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros”. Essa

visão mostra que a governança corporativa não é limitada ao interesse dos seus acionistas, devendo considerar também as expectativas dos demais interessados, sendo essencial essa relação mais ampla.

Por outro lado, considerando a inegável influência desses aspectos da iniciativa privada no setor público, Dias e Cairo (2014, p. 93) explicam que a governança pública se trata de “uma estratégia desenvolvimentista adotada na relação entre o Estado e a sociedade com vistas à construção do público, envolvendo o próprio público e buscando atender os interesses desse mesmo público”. Isso mostra que a governança, tanto corporativa como pública, se caracteriza por práticas de gestão que visam ao cumprimento dos seus objetivos por meio da participação dos seus diversos atores.

Nesse sentido, o modelo estrutural de gerência pública sistematizado por Bresser-Pereira (2008) fundamenta essa dinâmica ao propor uma transição para a administração por resultados. Segundo o autor, essa perspectiva exige que o Estado se organize de forma a garantir maior autonomia aos gestores em troca de uma responsabilização (*accountability*) rigorosa, permitindo que a governança envolva outros atores sociais, além do próprio governo, na prestação de serviços públicos de interesse coletivo. Essa configuração busca elevar a capacidade de ação estatal e assegurar que a eficiência na entrega de serviços sustente a legitimidade das instituições perante a sociedade.

Para o funcionamento adequado da governança na administração pública, Buta e Teixeira (2020, p. 373) ressaltam a importância dessa relação entre partes interessadas nas decisões de caráter coletivo ou comum, e apontam a necessidade de algumas condições prévias:

> A primeira condição é a de que o poder esteja disperso na sociedade de modo eficiente e não fragmentado, que os representantes sejam eleitos democraticamente, refletindo os interesses dos principais grupos sociais, e aceitos como guardiões dos interesses públicos. Ademais, é preciso que as autoridades públicas disponham de competências e recursos que as permitam executar as decisões tomadas democraticamente.

Essa participação dos grupos sociais na tomada de decisão mostra-se essencial, demonstrando que na governança pública há um maior envolvimento entre Estado e partes interessadas, e uma atuação horizontal, com participação da coletividade para atender aos interesses dessa mesma coletividade. Além disso, é necessária a existência de definição clara de responsabilidades, integridade,

transparência, prestação de contas, boa relação com os atores sociais, gestão eficiente dos recursos e entrega de resultados (Barbosa; Faria, 2018).

Nesse contexto, sob a ótica de Osborne (2006), essa dinâmica de interação encontra sustentação no paradigma da Nova Governança Pública (NPG), que utiliza a teoria de redes para gerir a natureza plural do Estado contemporâneo. Diferente de modelos focados em hierarquias verticais, a NPG enfatiza a coordenação de processos interorganizacionais baseados em capital relacional e confiança mútua entre atores interdependentes para assegurar a efetividade das políticas públicas.

Apesar dos avanços proporcionados pela governança pública, sua implementação apresenta grandes desafios para as organizações, demandando uma transformação cultural e institucional, como o aprimoramento dos sistemas de fiscalização e avaliação, a valorização da ética e da responsabilidade e do investimento na capacitação dos servidores, além da criação de um ambiente colaborativo entre os diversos setores da sociedade (Cavalcante, 2024). Dessa forma, observa-se que não se trata de uma simples implementação de uma ferramenta administrativa, mas um verdadeiro desafio para as organizações públicas marcadas por estruturas burocráticas e hierárquicas.

Quando se analisa a implementação da governança pública nas instituições federais de ensino, observa-se que, devido a sua estrutura complexa, os desafios são ainda maiores. Isso porque, apesar de possuir autonomia financeira e administrativa, as IFEs enfrentam limitações dessa autonomia devido à dependência de recursos públicos, à rigidez administrativa e à escassez orçamentária, o que dificulta a racionalização da gestão e restringe a autonomia do gestor (Pessoa, 2000; Lugoboni; Marques, 2022).

Sobre o assunto, Sassaki (2016) ressalta que essa rigidez administrativa e o foco em aspectos formais coexistem com dinâmicas decisórias que se afastam das burocracias tradicionais, aproximando-se do paradigma da anarquia organizada. Segundo o autor, enquanto as normas impõem uma estrutura hierárquica, a realidade interna das instituições de ensino apresenta processos em que a participação dos atores é fluida, as tecnologias são difusas e os objetivos podem ser ambíguos. Essa dualidade explica por que a mera imposição de normativas rígidas não garante a coordenação sistêmica, evidenciando a fragilidade de um modelo de gestão que ignora a natureza fragmentada dessas organizações.

Por isso, é necessária a superação de um modelo de gestão tradicionalista, fortemente centrado em aspectos legais e formais, o que exige não apenas a adaptação de técnicas administrativas, mas também a formação da comunidade acadêmica e a criação de instrumentos de avaliação voltados a essa realidade dessas instituições de ensino (Santos; Souza, 2022). Observa-se, assim, que a governança nessas organizações enfrenta maiores desafios devido à complexidade estrutural, às restrições orçamentárias e à necessidade de superar modelos tradicionais de gestão por meio de práticas mais participativas e avaliativas.

Segundo Sander (2007), a gestão da educação no país deve ser orientada pelo princípio da gestão democrática, que exige autonomia e o envolvimento efetivo da comunidade na governança dos destinos institucionais. Dessa forma, o autor defende que a administração educacional deve ser compreendida como uma construção sociocultural voltada para a eficiência ética, demandando que os processos decisórios transcendam o formalismo legal para consolidar práticas que valorizem a transparência e a participação coletiva como pilares da legitimidade institucional.

Com a contribuição de grandes instituições, a governança pública possui vários estudos e metodologias que estabelecem o conjunto de boas práticas e toda a estruturação dos seus modelos de governança. Tendo em vista essa diversidade de estratégias, torna-se necessário explorar os principais *frameworks* que tratam do assunto. Essas metodologias serão analisadas pelo Referencial Básico de Governança do TCU, uma vez que o tribunal é o principal órgão no Brasil que trata sobre o tema e o citado documento foi construído com base nos principais modelos reconhecidos internacionalmente.

2.1.1. Perspectiva Institucional da Governança Pública

A análise da governança pública sob a visão neoinstitucionalista permite compreender as organizações como reflexos de regras institucionais racionalizadas e mitos provenientes de seu ambiente (Meyer; Rowan, 1977). Nessa perspectiva, o desenvolvimento das estruturas de governança nas organizações não é motivado estritamente por demandas técnicas de eficiência, mas pela busca por legitimidade social e política perante o contexto externo (DiMaggio; Powell, 1983).

Para Meyer e Rowan (1977), ao incorporarem elementos estruturais legitimados que funcionam como mitos racionalizados, as organizações buscam demonstrar conformidade com as regras institucionais para assegurar legitimidade e proteção. Essa adesão cerimonial visa aumentar as chances de sobrevivência e estabilidade institucional, independentemente da eficácia imediata dessas práticas nos processos de trabalho.

Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1983) explicam que o isomorfismo institucional leva as organizações a se tornarem similares dentro de um mesmo campo para atender a expectativas de adequação social. Essa situação ocorre como uma resposta racional a pressões ambientais, permitindo que a instituição seja reconhecida como respeitável e legítima, mesmo que essas mudanças não resultem necessariamente em ganhos de eficiência técnica ou operacional.

Nas organizações públicas, essa mudança isomórfica pode ser observada quando as instituições sofrem intensas pressões ambientais, que impulsionam a adoção de mecanismos de governança similares entre si, (DiMaggio; Powell, 1983). Segundo Scott (1995), essa situação é sustentada por três pilares fundamentais: o regulativo, focado em regras e sanções; o normativo, baseado em obrigações sociais e valores; e o cultural-cognitivo, pautado em concepções e interpretações compartilhadas.

Sobre o assunto, destaca-se o isomorfismo coercitivo, que decorre de influências políticas e exigências formais de órgãos dos quais a organização depende (DiMaggio; Powell, 1983). Nas organizações públicas, essa pressão manifesta-se por meio de leis, marcos normativos e fiscalizações constantes de órgãos de controle e regulação, tornando a governança uma imposição necessária para que a instituição seja reconhecida como legítima (Peci, 2006).

Nesse contexto de governança isomórfica, a gestão de riscos apresenta-se como um dos pilares fundamentais. Considerada uma ferramenta estratégica para a eficiência gerencial e para a mitigação de incertezas que possam afetar os objetivos organizacionais, a adoção de modelos estruturados de riscos passa a ser tratada como uma prática importante para a consolidação da governança e fortalecimento da tomada de decisão. A institucionalização dessas práticas visa assegurar que a gestão dos recursos públicos permaneça alinhada ao interesse da sociedade, fortalecendo a confiança coletiva e a *accountability*.

Meyer e Rowan (1977) advertem que essa busca pela legitimidade formal pode induzir ao fenômeno do desacoplamento (*decoupling*), ou desvinculação. Os autores explicam que em ambientes altamente institucionalizados, as organizações podem criar estruturas formais que funcionam apenas como ritos cerimoniais, mantendo as diretrizes de governança no plano normativo, mas desconectadas da realidade prática.

Essa situação sugere a possibilidade de um descompasso entre a existência de políticas formais e a efetiva incorporação dessas práticas nas rotinas organizacionais. Nesses casos, a estrutura formal serve primordialmente para atender a expectativas externas de conformidade, permanecendo distante das atividades operacionais cotidianas da instituição (Peci, 2006; Meyer; Rowan, 1977).

2.1.2. Governança pública na visão do TCU

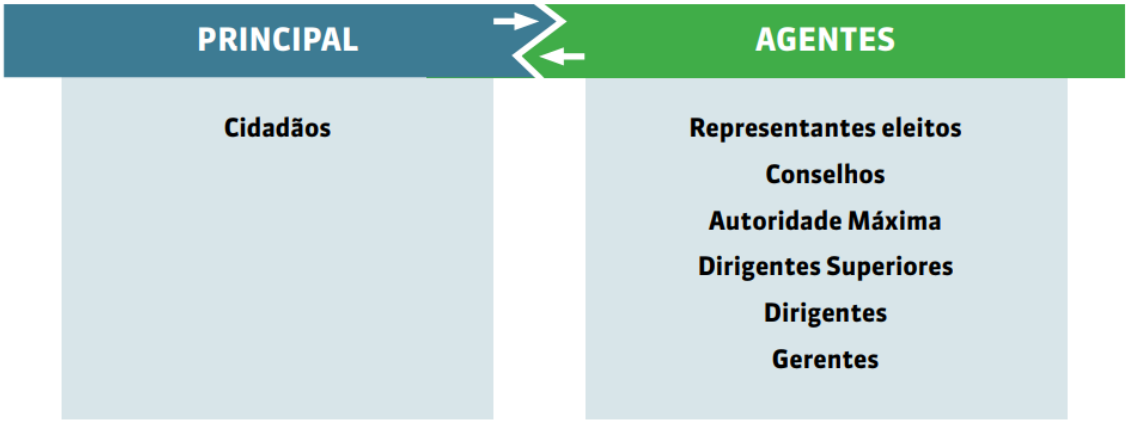
A principal organização que trata da governança pública no Brasil é o TCU, que publicou diversos documentos tratando do assunto. Um deles é o Referencial Básico de Governança Organizacional (2020) que visa estimular a utilização dessas boas práticas pelas instituições públicas. Esse documento foi feito com base nas principais literaturas e boas práticas mundialmente aceitas sobre o tema, e apresenta os conceitos fundamentais, princípios, diretrizes e melhores práticas.

O conceito sobre governança pública adotado pelo TCU levou em consideração o estudo realizado em variados artigos científicos, padrões, modelos e códigos de diversos países. Dessa forma, convém apresentar novamente a concepção de governança pública adotado pelo Tribunal:

> Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2020).

Do conceito apresentado, é necessário observar que as instituições públicas devem atuar prestando serviços de interesse coletivo. Nessa visão, a sociedade atua como ator principal, pois é destinatário dessa atuação, possui o poder social, e os agentes públicos assumem o papel de agente institucional que está a serviço da população (Figura 01).

Figura 01 – Relação entre agente principal e institucional



Fonte: Extraído de Brasil, 2020.

Para que esses interesses coletivos sejam observados pelos agentes institucionais dentro uma estrutura de governança pública, são estabelecidos diversos princípios e diretrizes, bem como uma série de mecanismos e práticas a serem seguidas. Essas ações devem ser realizadas por agentes de governança institucionais, que para atingir os resultados estabelecidos devem se estruturar administrativamente e se utilizar de processos, fluxos de trabalho e instrumentos, entre outros (Figura 02).

Figura 02 – Sistema de governança em organizações públicas



Fonte: Extraído de Brasil, 2020.

Em uma estrutura de governança pública, o desempenho das organizações deve ser balizado por alguns princípios que agem como um guia, tidos como valores interdependentes. O objetivo desses princípios é contribuir para a consecução dos objetivos pretendidos, bem como fortalecer a confiança da sociedade nessas instituições. Os princípios apresentados pelo TCU (Quadro 02) foram extraídos da literatura internacional, principalmente de organismos como a CIPFA, OCDE e IFAC, e do Decreto 9.203/2017, que trata sobre a política de governança nos órgãos públicos federais.

Quadro 02 – Princípios de governança para o setor público

Princípio	Descrição
Capacidade de resposta	É a habilidade de atender às necessidades das partes interessadas de forma eficiente e eficaz.
Integridade	Refere-se às ações e ao comportamento de agentes públicos e organizações, focando na adesão consistente a valores e normas éticas para priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Transparência	Trata-se de assegurar o acesso público a informações detalhadas e atualizadas sobre o setor público (operações, estrutura, decisões, resultados e desempenho), disponibilizando dados relevantes em formatos acessíveis (incluindo dados abertos), indo além das exigências legais.
Equidade e participação	Busca assegurar tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos e necessidades. A participação ativa da sociedade na tomada de decisões e na criação de políticas públicas, um pilar do Governo Aberto, é essencial para promover essa justiça.
Accountability (prestação de contas e responsabilidade)	É a obrigação de pessoas ou entidades (incluindo empresas e corporações públicas) que receberam recursos de cumprir suas responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas, reportando seu desempenho a quem as delegou.
Confiabilidade	É a capacidade das instituições de diminuir incertezas econômicas, sociais e políticas para os cidadãos. Uma instituição confiável se mantém fiel aos seus objetivos, transmite segurança e age de forma consistente com sua missão.
Melhoria regulatória	Refere-se ao desenvolvimento e avaliação de políticas e normas de forma transparente, com base em evidências e na perspectiva dos cidadãos e partes interessadas, indo além da regulação econômica setorial.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil, 2020.

Juntamente com esses princípios, são estabelecidas diversas diretrizes para a boa governança pública (Quadro 03), que é tida como um direito do cidadão (Brasil, 2020). Ao analisar seu conteúdo, percebe-se que os princípios não se confundem com as diretrizes, tendo em vista que os primeiros tratam de valores a serem perseguidos, já os segundos são atos práticos e concretos a serem estabelecidos pelas organizações.

Quadro 03 – Diretrizes para a boa governança

Diretrizes para a boa governança	
Definir e comunicar claramente os papéis das instâncias internas e de apoio à governança, garantindo seu desempenho eficaz.	Monitorar o desempenho da organização e usar os resultados para identificar melhorias e avaliar estratégias.
Estabelecer processos de decisão transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, priorizando a equidade e o interesse público.	Considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;
Promover valores de integridade e altos padrões de comportamento, com a liderança dando o exemplo e apoiando as políticas de integridade.	Implementar boas práticas de transparência;
Aprimorar a capacidade da liderança da organização, assegurando que seus membros possuam as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias, avaliando seu desempenho individual e coletivo, e buscando um equilíbrio entre continuidade e renovação na sua composição.	Prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;
Assegurar a eficácia e eficiência na gestão dos recursos organizacionais, como orçamento, pessoas, contratações e tecnologia/segurança da informação, para aprimorar continuamente a capacidade da organização.	Apoiar o uso de ferramentas digitais para aumentar a participação das partes interessadas nas decisões e melhorar a prestação de serviços públicos.
Apoiar a inovação para criar valor público, superando limitações de recursos e lidando com novas ameaças e oportunidades.	Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente os eletrônicos.
Estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;	Elaborar e revisar normas com base em boas práticas regulatórias, garantindo a legitimidade, estabilidade e coerência jurídica, e realizando consultas públicas quando pertinente.
Definir e comunicar claramente os objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, garantindo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para os resultados esperados.	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil, 2020.

Após estabelecer o conceito, os princípios e as diretrizes, o TCU expõe os mecanismos e as práticas para a boa governança pública. Nesse ponto, é importante salientar que não foram esgotadas todas as práticas possíveis, mas apenas aquelas que foram entendidas como de possível aplicabilidade a quaisquer organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU. Essas práticas de governança são divididas em três mecanismos: a liderança, a estratégia e o controle, e cada mecanismo é composto por uma série de práticas governamentais (Figura 03).

Figura 03 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Extraído de Brasil, 2020.

Do arranjo de governança apresentado, nota-se que esses mecanismos constam na própria definição de governança pública, ao se estabelecer que ela é compreendida essencialmente pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle. Assim, dentro de um fluxo de atuação, deve a liderança estabelecer as estratégias de atuação, bem como praticar os atos de controle sobre a execução dessas mesmas estratégias.

O mecanismo liderança é um elemento essencial para a promoção da boa governança pública, uma vez que o envolvimento e compromisso do alto escalão são indispensáveis para a implementação dos elementos-chaves que impactarão na melhoria dos resultados proporcionados à sociedade. Na prática, “liderança é sinônimo de instâncias internas de governança, e engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização” (Brasil, 2020).

Já no mecanismo de estratégia, a liderança deve definir a estratégia de atuação de acordo com a sua cadeia de valor, missão institucional e visão de futuro, analisando o ambiente em que a organização está inserida para entender quais riscos

podem impactar os objetivos organizacionais, bem como definir os limites aceitáveis de exposição a esses riscos (Brasil, 2020).

Por último, no mecanismo de controle incidem as ações de transparência e prestação de contas, que se justificam uma vez que a administração pública faz a gestão de recursos públicos e deve entregar os resultados almejados pela sociedade. Por isso, essas organizações devem comprovar que o uso desses recursos ocorreu conforme os princípios éticos e as normatizações aplicáveis, já que o acesso a essas informações é um direito dos cidadãos (Brasil, 2020).

Entre os elementos apresentados nessa estrutura de governança, destaca-se a gestão de riscos presente no grupo estratégia. Essa prática é extremamente importante na medida em que esclarece, para a liderança, os riscos aos quais a organização está sujeita na execução da sua estratégia, e estabelece ferramentas para mitigar essa exposição. Para que essa ação seja considerada uma boa prática de governança, é necessária implantação de uma metodologia de gestão de riscos visando a sua identificação e monitoramento, a fim de que as respostas a esses riscos sejam adequadas (Brasil, 2020).

Importante registrar que, embora esse modelo de governança do TCU seja uma proposta normativa considerada ideal, muitos estudos mostram que a realidade da administração pública brasileira ainda está distante dessa estrutura idealizada. Nesse sentido, a implementação dos mecanismos de controle e *accountability* propostos pelo TCU enfrenta o desafio de mitigar comportamentos onde o agente prioriza interesses próprios em detrimento dos objetivos coletivos, podendo mascarar baixos desempenhos com atos meramente simbólicos.

Sobre o assunto, Secchi (2010) destaca que a governança deve ser compreendida dentro de uma complexa cadeia de delegações baseada no modelo principal-agente, na qual a relação é estruturalmente marcada pela assimetria de informação. O autor adverte que essa disparidade de conhecimento permite que o agente possua vantagens informacionais sobre o principal, o que pode induzir ao risco moral (*moral hazard*).

Santos e Souza (2022) apontam que a governança pública é um campo recente e pouco estudado, e as universidades federais ainda têm desempenho insatisfatório nas avaliações do TCU. Já Teixeira *et al.* (2018), detectaram que, apesar das IFES demonstrarem bom desempenho na concepção da gestão estratégica e promoverem a participação de diversos atores na formulação do planejamento, a

maioria falha ao não promover o monitoramento das metas estabelecidas nem possuir instrumentos formais de plano de ação.

Essa lacuna entre a formalização estratégica e a execução prática pode ser interpretada à luz do conceito de isomorfismo institucional proposto por Peci (2006). Segundo a autora, as organizações tendem a incorporar estruturas e processos legitimados por exigências externas, como os modelos de planejamento e governança, com o intuito de obter legitimidade perante seu ambiente e não necessariamente para elevar sua eficiência técnica, ocorrendo a desvinculação (*decoupling*).

Por fim, convém mencionar que esse normativo do TCU constitui o principal referencial para a administração pública, servindo como base para avaliar a governança nas instituições. Nesse contexto, a gestão de riscos, investigada neste trabalho, aparece como um dos mecanismos previstos nesse documento, sendo necessário o aprofundamento desse tema.

2.2. GESTÃO DE RISCOS

Toda atividade corporativa está exposta a riscos, que podem surgir tanto por fatores internos quanto externos à organização e provocam desafios que podem ser econômicos, regulatórios, tecnológicos ou operacionais. Um aspecto importante é como essas organizações lidam com esses fatores, sendo imperativo o êxito em identificar, avaliar e gerenciar esses riscos. Por isso, cada decisão estratégica pode levar ao sucesso ou ao fracasso, e a compreensão e o gerenciamento desses riscos corporativos são importantes para o sucesso empresarial.

2.2.1. Definições sobre Riscos

Inicialmente, é importante compreender o que é risco. É possível defini-lo como a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada (Bergamini Júnior, 2005). Nesse sentido, pode-se afirmar que o "risco pode ser definido como o desvio dos resultados esperados em relação a uma média ou valor esperado" (Prado *et al*., 2014, p. 214).

Já para Proag e Proag (2014), risco pode ser entendido como a probabilidade de ocorrer um evento não desejado com impactos consideráveis. Dessa forma, é

possível entender que é a possibilidade de que algum evento futuro ou um conjunto de eventos ocorra. Portanto, a avaliação de risco compreende o reconhecimento de possíveis mudanças adversas, bem como do efeito esperado na organização (Paxson; Wood, 1997).

Dessa forma, compreende-se que risco é a chance das atividades corporativas terem resultados diferentes dos previstos, podendo gerar perdas ou novas oportunidades. De outro modo, é a possibilidade de eventos futuros, positivos ou negativos, impactarem a organização. Assim, a análise do risco envolve identificar essas mudanças potenciais e seus impactos esperados.

Com efeito, organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se elas alcançarão seus objetivos e, a esse fato, chamamos de risco (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2018). Por isso, o seu conceito tornou-se indispensável para a governança corporativa e está conectado com a ideia de controle interno (Spira; Page, 2003).

2.2.2. Conhecendo o Gerenciamento de Riscos

Considerando que riscos são uma constante em todas as atividades, cabe ao gestor avaliar e quantificar os riscos associados a uma decisão específica. Além disso, é essencial que ele gerencie esses riscos de acordo com sua tolerância ou apetite ao risco, cuja probabilidade deve ser previsível, e seu efeito, suscetível a uma avaliação quantitativa.

A gestão desses riscos deve ser uma escolha e, por isso, devem ser aceitos, mitigados ou simplesmente prevenidos (Bergamini Júnior, 2005). De acordo com Lopes e Lôbo Neto (2018), a análise de riscos possibilita o direcionamento de esforços para o cumprimento dos objetivos prioritários, atuando como instrumento primordial para os gestores, na tomada de decisão.

Desta forma, a gestão de riscos é ferramenta fundamental para as organizações, pois o seu desenvolvimento sistemático melhora os processos decisórios, impactando positivamente os seus resultados (Ávila, 2014). Assim, percebe-se que essa ferramenta desempenha um importante papel no contexto da governança corporativa, permitindo que as organizações identifiquem, avaliem e respondam proativamente aos riscos potenciais.

Segundo Carvalho Neto e Silva (2009), a gestão de risco é um procedimento indispensável para as organizações identificarem e avaliarem riscos e oportunidades, com o objetivo de melhorar a avaliação de desempenhos e a tomada de decisões. Já Álvares, Giacometti e Gusso (2008) explicam que a gestão de risco implica em identificar, gerenciar e monitorar as incertezas e as ameaças associadas às atividades organizacionais.

Nesse mesmo sentido, Jorion (1997) afirma que o gerenciamento de riscos financeiros diz respeito à concepção e implementação de procedimentos para identificar, mensurar e controlar riscos financeiros. Dessa forma, é possível concluir que o objetivo da gestão de riscos não é a eliminação dos riscos, mas o seu reconhecimento, quantificação e gerenciamento adequado.

Nesse contexto, a gestão de riscos corresponde a um método estruturado que visa a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos mediante uma aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão (ABNT, 2018). Além disso, a gerência dos riscos deve estar integrada à estrutura, à cultura e às práticas organizacionais, desenvolvendo-se em todos os níveis, processos e atividades da instituição (Silva, 2008).

Assim, a integração da alta direção e dos objetivos institucionais é fundamental para a governança corporativa, resultando na viabilidade das ações necessárias ao gerenciamento de riscos. Uma estratégia de risco bem integrada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização, seja ela pública ou privada, favorece o sucesso organizacional. Para isso, os riscos devem ser identificados, mensurados e administrados de forma a não comprometer a execução dos objetivos institucionais.

Segundo Moeller (2014), o gerenciamento de risco torna-se importante ao passo que a organização adota estratégias para avaliar, responder e monitorar o risco, deixando transparentes as percepções de risco utilizadas na tomada de decisões. Esse aspecto é tão relevante que Trivelato, Mendes e Dias (2018) mencionam a importante conexão da gestão dos riscos com a governança corporativa, uma vez que o primeiro é um instrumento que visa conservar a reputação e os recursos das organizações, aprimorando, assim, as boas práticas do segundo.

A gestão baseada em riscos constitui a identificação prévia dos objetivos institucionais em relação aos ambientes interno e externo, assim como a análise das possíveis ocorrências que possam afetar o desempenho e a realização dos seus

objetivos (Zonatto; Beuren, 2010). Nesse contexto, uma gestão eficaz baseada em riscos permite que a organização antecipe desafios e desenvolva estratégias para mitigá-los, assegurando uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos.

Isso quer dizer que uma infraestrutura de gestão de riscos composta por processos e sistemas deve garantir que a abordagem da corporação em relação aos riscos seja efetivamente aplicada no dia a dia operacional. Desse modo, o gerenciamento dos riscos não deve ser uma prática ocasional ou isolada, mas uma parte integrante e contínua das atividades organizacionais, refletindo um compromisso com a consecução dos propósitos institucionais.

Peleias *et al*. (2013) prescrevem que o gerenciamento dos riscos não está limitado a identificar e mensurar riscos, devendo atuar na transformação do negativo/ameaças em positivo/oportunidades para agregar valor às atividades da organização. Desse modo, a gestão de riscos não é uma mera prevenção de perdas, pois tem a função de agregar valor à instituição. Para isso, deve o gestor estabelecer um ambiente de controle em que podem ser realizados mapeamentos e definições de estratégias, desde que utilize uma metodologia que auxilie o gerenciamento de riscos na organização (Zonatto; Beuren, 2012).

A gestão de riscos, como mecanismo essencial de governança, proporciona a melhora do gerenciamento organizacional, auxiliando o cumprimento dos objetivos traçados e na tomada de decisões (ABNT, 2018). Dessa forma, conforme a organização vai se envolvendo nesse processo, passa a gerar valor, uma vez que consegue proteger-se contra os riscos, garantir segurança na busca de seus objetivos e, ao mesmo tempo, assumir riscos para explorar oportunidades (Trivelato; Mendes; Dias, 2018).

Em relação aos benefícios gerados pela implantação do gerenciamento de riscos nas organizações, destacam-se, entre outros, a economia de recursos, como tempo, bens e pessoal, a proteção da credibilidade e imagem institucional, o fortalecimento da gestão para enfrentar situações imprevistas e inesperadas, bem como a ampliação da vantagem competitiva por meio de um melhor suporte à decisão baseada em informações de gestão mais precisas e ajustadas ao risco (Fadun, 2013).

Por outro lado, Souza, Souto e Nicolau (2017) detectaram que organizações, públicas e privadas, enfrentam dificuldades em assimilar e institucionalizar os componentes da gestão de riscos, sendo preciso, para efetivamente adotar esses controles, a implementação de estratégias de comunicação e capacitação das

equipes, resultando na compreensão do modelo de gestão e das responsabilidades dele decorrentes.

Dessa forma, para que uma gestão de riscos tenha eficácia, é imprescindível a adoção de um modelo de gerenciamento que favoreça uma atuação integrada entre alta administração e colaboradores. Além disso, este modelo deve ser capaz de identificar, mensurar e monitorar os riscos de forma continuada para que as estratégias de risco estejam alinhadas com os objetivos institucionais.

Nesse contexto, Daroit e Feil (2016) estabelecem que a gestão de riscos se desenvolve em quatro etapas: identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos. Inicialmente, é necessário identificar e classificar os riscos, seguindo-se à sua análise, que vai determinar se são toleráveis ou aceitáveis. Posteriormente, é preciso fazer o seu devido tratamento, estabelecendo as respostas que serão dadas para cada risco identificado. Por fim, é realizado o seu monitoramento para acompanhar se houve mudanças nos riscos ou se é preciso ajustar o tipo de tratamento escolhido.

Por isso, a implementação do gerenciamento de riscos deve buscar um modelo que seja confiável, padronizado e tenha o reconhecimento de boas práticas pelas organizações, existindo diversos normativos internacionais com essas características, como o COSO ERM, a ISO NBR 31000, a Orange Book, entre outros (Araújo; Gomes, 2021).

2.3. MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A gestão de riscos tem se mostrado essencial para as instituições, uma vez que identificar, avaliar e monitorar as incertezas que podem impactar o alcance dos seus objetivos contribui para melhores tomadas de decisão. Para tal, existem diversas metodologias de gerenciamento de riscos, sendo o COSO, ISO 31000 e o Orange Book os principais e reconhecidos internacionalmente.

2.3.1. COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos

Criado em 1985 a partir da iniciativa conjunta da Associação Americana de Contabilidade, do Instituto Americano de CPAs, da Associação dos Executivos Financeiros Internacionais, da Associação de Contadores e Profissionais Financeiros em Negócios, e do Instituto de Auditores Internos para atuar na prevenção de fraudes

em relatórios financeiros, o COSO é uma entidade privada independente com atuação em três áreas interligadas: Gestão de Riscos Corporativos; Controle Interno; e Prevenção de Fraudes e Governança[2]. Foi no âmbito da área de gestão de riscos que, em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management (ERM), um *framework* tido como "modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos, proporcionando as diretrizes para a evolução e aprimoramento do gerenciamento de riscos e dos procedimentos para sua análise" (COSO, 2007).

Esse modelo prevê a integração e alinhamento da gestão de riscos aos objetivos institucionais, oferecendo uma visão integrada desses elementos e facilitando uma tomada de decisão mais estratégica. Esse relacionamento é representado por uma matriz tridimensional em forma de cubo, em que os objetivos organizacionais estão em uma face (Estratégico, Operacional, Comunicação e Conformidade), os componentes inter-relacionados da metodologia na segunda (Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Risco, Atividade de Controle e Informações e Comunicações) e as unidades da instituição na terceira dimensão (Subsidiária, Unidade de Negócio, Divisão e Nível Organizacional) (Figura 04).

Figura 04 – Cubo tridimensional do COSO



Fonte: Extraído de COSO, 2007.

[2] Informações obtidas do site institucional do COSO. Disponível em: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_481f3245a18e44b5a16600eee64bf324.pdf. Acesso em: 19 mar. 2025.

Esse modelo utiliza a conexão e interação dessas dimensões, demonstrando que o gerenciamento de riscos não se trata de uma atividade isolada, mas uma estratégia integrada por oferecer uma visão ampla dos riscos e controles da organização e possibilitar melhores tomadas de decisão. Conforme explica Paulus, Schmidt e Salla (2022, p. 6), a metodologia estabelecida pelo COSO tem como objetivo “ser um modelo teórico de gerenciamento de riscos que seja útil para que as organizações alinhem suas estratégias e objetivos a um ambiente complexo, globalizado e dependente da tecnologia”.

Em 2016, os componentes desse modelo de gerenciamento de riscos foram revisados e atualizados, com a finalidade de estabelecer um melhor alinhamento entre a estratégia adotada pela organização e o seu desempenho, dando origem ao COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC) – Integrado com Estratégia e Performance. Assim, além de considerar o risco da estratégia adotada, é necessário considerar um possível desalinhamento entre a estratégia e a missão, visão e valores organizacionais, bem como as implicações da estratégia adotada, uma vez que cada estratégia possui um perfil de risco próprio (COSO, 2017).

Dessa forma, essa nova versão tem o objetivo de complementar o COSO ERM (2004), na medida em que “realça a importância do gerenciamento de riscos corporativos no planejamento estratégico e da sua incorporação em toda a organização” (COSO, 2017). Esse modelo busca a integração em três dimensões fundamentais para a gestão organizacional: a missão, visão e valores centrais, os objetivos estratégicos e de negócios e o desempenho organizacional. Além disso, diferentemente do modelo de 2004, que previa oito elementos de gestão de riscos, a versão atual estabelece apenas cinco componentes interrelacionados: Governança e Cultura; Estratégia e Definição de Objetivos; Desempenho; Revisão e Correção; e Informação, Comunicação e Reporte (Figura 05).

Figura 05 – Metodologia de Gestão de Riscos do COSO GRC 2016



Fonte: Extraído de Brasil, 2018.

Conforme esse *framework*, a Governança e Cultura estabelece o tom da organização em relação ao risco, sob a supervisão e orientação estratégica do Conselho. Já a Cultura trata-se da conscientização e comportamento da entidade em relação aos riscos. O componente Estratégia e Definição de Objetivos atua integrando a gestão de riscos com o planejamento estratégico e fixação de objetivos, alinhando a estratégia conforme o apetite ao risco estabelecido. Em relação a Performance, o objetivo é identificar, avaliar, priorizar e responder aos riscos, permitindo a alocação eficiente de recursos para mitigar ameaças e aproveitar oportunidades.

Na Análise e Revisão, ocorre o monitoramento de forma contínua da atuação da administração dos riscos, permitindo a identificação de áreas para melhoria por meio da revisão regular da eficácia do gerenciamento de riscos devido a alterações relevantes do ambiente. Por fim, no componente Informação, Comunicação e Divulgação, ocorre o compartilhamento de informações relevantes, que precisam ser identificadas, processadas e comunicadas oportunamente, propiciando a transparência entre as partes interessadas.

Esses componentes não operam isoladamente, mas de forma interrelacionada e interdependente, com influência mútua. Com efeito, a Cultura fraca em uma organização pode afetar a Performance, bem como a comunicação falha impacta a estratégia e resposta. Por isso, esse modelo de gerenciamento de riscos possui um ciclo dinâmico com constante monitoramento, avaliação e adaptação contínuos, uma vez que a melhoria em um componente produz efeitos positivos em outros.

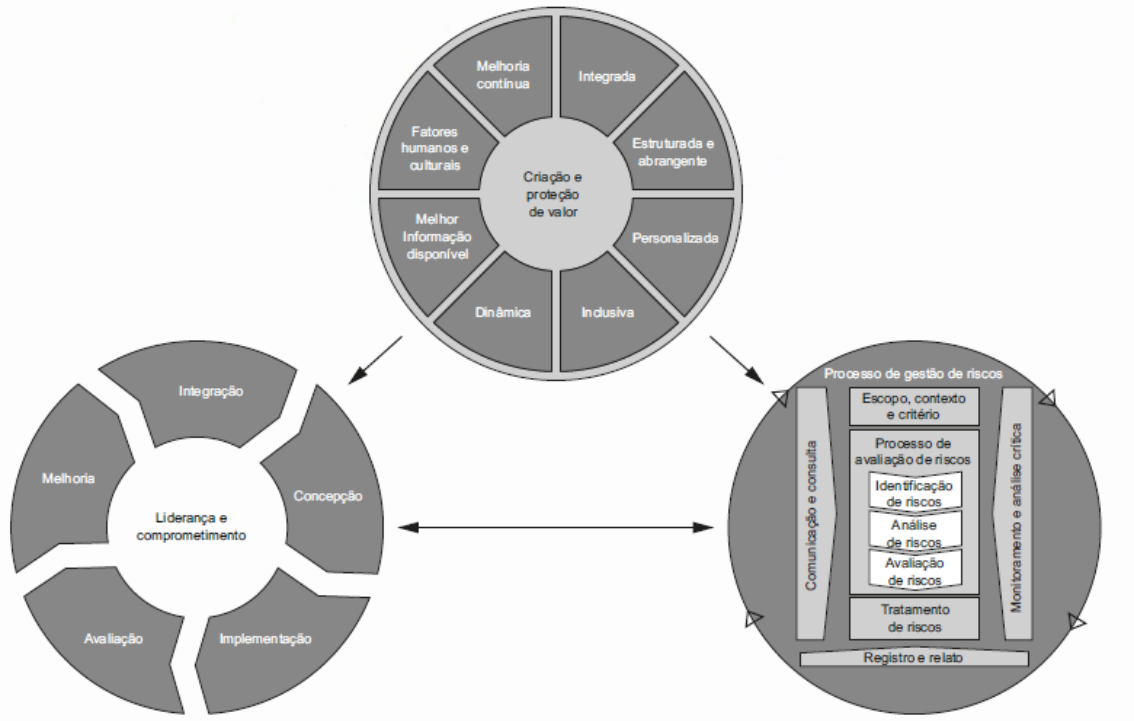
2.3.2. ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos

A norma NBR ISO 31000 é um documento que fornece diretrizes para as organizações realizarem a gestão dos riscos das suas atividades, se propondo a ser um modelo aplicável para qualquer instituição gerenciar diversos tipos de risco, por ser uma norma genérica aplicável a variadas atividades e setores. Além disso, esse *framework* pode ser aplicado em todas as fases de existência da instituição, funcionando de forma integrada com a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais (ABNT, 2018).

A primeira versão dessa norma foi publicada em 2009, a ISO 31000:2009, e posteriormente revisada e alterada em 2018. Nessa nova versão, ocorreu uma revisão dos princípios da gestão de riscos, reduzindo-os de onze para oito. Além disso, foi enfatizada a relevância da liderança da alta administração e dos órgãos de supervisão no gerenciamento de riscos, com integração em todos os níveis da organização. Outra importante alteração foi destacar a natureza contínua e cíclica do processo de gestão de riscos, a relevância de uma cultura de riscos positiva na instituição e a integração com a tomada de decisão, pois a gestão de riscos deve integrar a administração e o processo decisório.

Esse *framework* de gerenciamento de riscos está estruturado em três componentes: princípios, estrutura e processos (Figura 06). Os princípios são tidos como a “base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização” (ABNT, 2018). Já a estrutura tem a função de ajudar na integração da gestão de riscos na governança e nas demais atividades da organização, podendo ser personalizada de acordo com a realidade de cada instituição. Por fim, os processos possuem característica flexível, mas devem estar integrados na gestão e na tomada de decisões, envolvendo a “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ABNT, 2018).

Figura 06 – Princípios, estrutura e processo da ISO 31000:2018



Fonte: Extraído de ABNT, 2018.

Os princípios estabelecidos têm o objetivo de fornecer "orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito" (ABNT, 2018), por meio dos seguintes elementos: Integrada, Estruturada e abrangente, Personalizada, Inclusiva, Dinâmica, Melhor informação disponível, Fatores humanos e culturais e Melhoria contínua.

Quanto à estrutura, é importante que os seus componentes e o "modo como funcionam em conjunto sejam personalizados para as necessidades da organização" (ABNT, 2018). Essa estrutura está baseada na liderança e comprometimento, pois a a Alta Direção e os órgãos de supervisão devem assegurar a incorporação da gestão de riscos em todas as atividades organizacionais, se constituindo pela Integração, Concepção, Implementação, Avaliação e Melhoria.

Já em relação ao processo de gerenciamento dos riscos, é estabelecida uma abordagem sistemática para que funcione "como parte integrante da gestão e da tomada de decisão, e seja integrado na estrutura, operações e processos da organização" (ABNT, 2018). Dentro desse processo, está a etapa de Comunicação e Consulta entre as partes interessadas; o Escopo, Contexto e Critérios, com o objetivo de personalizar o processo de gestão de riscos; o Processo de avaliação de riscos, contendo as fases de identificação, análise e avaliação dos riscos; o Tratamento dos

riscos, em que seleciona e implementa opções para o tratamento do risco; o Monitoramento e análise crítica, com o objetivo de “assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo” (ABNT, 2018); e, por fim, o Registro e relato, com o objetivo de comunicar para toda a instituição os resultados do gerenciamento de riscos, bem como conceder aos gestores informações para a tomada de decisão.

Essa regulamentação da ISO 31000 tem se mostrado uma importante ferramenta de gerenciamento de riscos, pois, ao prever princípios, estrutura flexível e processo sistemático, as instituições enfrentam as incertezas das suas atividades com maior preparo, o que auxilia a consecução dos seus objetivos. Conforme o TCU (2018), essa norma se mostra essencial para “o processo de gestão de riscos, cujo propósito é fornecer uma abordagem comum para a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos”.

2.3.3. The Orange Book – Gerenciamento de Riscos

O Orange Book é um guia de gestão de riscos criado pelo governo do Reino Unido e voltado para a administração pública, possuindo como vantagem a sua compatibilidade “com padrões internacionais de gestão de riscos, como COSO e ISO 31000, apresentar uma introdução ao tema gestão de riscos, tratando um assunto complexo de forma abrangente e simples” (TCU, 2018).

A sua primeira versão foi publicada em 2004, revisada em 2020 e, novamente em 2023. Esse modelo é composto por um processo integrado, possuindo como princípios a Governança e Liderança, a Integração e a Colaboração. Além disso, possui como etapas no processo de gestão de riscos a identificação e avaliação de riscos; a seleção, o desenho e a implementação de opções de tratamento de riscos; o desenho e a operação de um monitoramento de riscos integrado, perspicaz e informativo; e relatórios de riscos oportunos, precisos e úteis (Figura 07).

Figura 07 – Modelo de gestão de riscos do Orange Book



Fonte: Extraído de UK GOVERNMENT, 2023.

Em relação aos princípios, é importante mencionar que a Governança e Liderança significa que a gestão de riscos deve ser parte fundamental, abrangendo a instituição em todos os níveis em seu direcionamento, gerenciamento e controle. Já a Integração, que o gerenciamento dos riscos deve integrar todas as atividades organizacionais, auxiliando a tomada de decisões. Por fim, a Colaboração consiste que as ações nesse processo devem ser baseadas nas melhores informações e conhecimentos disponíveis, pois essa incorporação se mostra importante para identificação e avaliação dos riscos.

Esse *framework* se mostrou importante por estabelecer um processo estruturado de gestão de riscos integrado com a governança e a estratégia organizacional, especialmente no setor público, bem como por oferecer natureza flexível e ser compatível com os modelos internacionais COSO e ISO 31000. Outro fato que ressalta sua importância é a necessidade das organizações públicas também gerenciarem seus riscos, pois é “parte integrante da tomada de decisões, desde a concepção de políticas ou projetos, passando pela implementação até a prestação dos serviços públicos” (UK Government, 2023).

Apesar dos modelos analisados possuírem como semelhança a necessidade de uma abordagem estruturada, sistemática e integrada à governança organizacional, eles apresentam diferentes níveis de detalhamento e foco conceitual, o que pode

influenciar a escolha ou adaptação do modelo mais adequado à realidade de cada organização (Quadro 04).

Quadro 04 – Comparativo entre os modelos de gestão de riscos

Critério	COSO ERM	ISO 31000	Orange Book
Estrutura de etapas	Constituído por componentes inter-relacionados: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Risco, Atividade de Controle e Informações e Comunicações.	Formado pelas seguintes etapas: Comunicação e Consulta; o Escopo, Contexto e Critérios; Processo de avaliação de riscos; Tratamento dos riscos; Monitoramento e análise crítica; Registro e relato.	Possui como etapas a identificação e avaliação de riscos; a seleção, o desenho e a implementação de opções de tratamento de riscos; o desenho e a operação de um monitoramento de riscos integrado, perspicaz e informativo; e relatórios de riscos oportunos, precisos e úteis
Ênfase	Fortemente voltado a aspectos financeiros e controles internos, alinhado à governança corporativa e auditoria.	Ênfase organizacional e estratégica, aplicável a qualquer tipo de entidade, com foco em tomada de decisão e criação de valor.	Ênfase regulatória e institucional, voltado ao setor público britânico, destacando responsabilidade, prestação de contas e transparência.
Aplicabilidade ao setor público	Aplicável, mas mais usado em órgãos que precisam alinhar riscos a controles internos e relatórios financeiros.	Altamente aplicável, pois é flexível e adaptável a diferentes contextos, incluindo instituições públicas.	Específico para o setor público, especialmente como guia de boas práticas de governança e gestão de riscos em órgãos governamentais.

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível perceber que esses referenciais de gestão de riscos — COSO ERM, ISO 31000 e *Orange Book* — convergem ao reconhecer a importância da identificação, avaliação e monitoramento de incertezas como suporte à governança, mas se diferenciam quanto ao foco e aplicabilidade: o COSO ERM privilegia controles internos e aspectos financeiros, a ISO 31000 apresenta caráter amplo e estratégico, e o Orange Book destaca-se por sua orientação voltada ao setor público.

Por fim, convém reconhecer que esses referenciais de gestão de riscos oferecem contribuições relevantes para a governança, tornando necessário analisar como tais práticas se materializam no setor público, em que a complexidade institucional e a necessidade de transparência ampliam a importância de mecanismos capazes de antecipar incertezas e fortalecer a tomada de decisão.

2.4. DA GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Como visto, a utilização da gestão de riscos começou no setor privado, onde se consolidou como uma importante ferramenta de auxílio para as organizações tomarem melhores decisões para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos, mediante a identificação, avaliação e mitigação de riscos potenciais.

É inegável que o setor público também está sujeito a diversos riscos que, se não forem gerenciados, podem impactar não apenas a organização em si, mas também a sociedade em geral. Uma gestão ineficiente em entidades públicas ultrapassa os limites organizacionais e pode prejudicar o interesse público. Isso porque a gestão de riscos nos processos internos, como os de compras, previne eventos que comprometeriam a eficiência, eficácia, transparência e legitimidade, evitando prejuízos à coletividade e preservando os valores públicos (Ferreira, 2021).

Dessa forma, tanto cidadãos quanto a sociedade perdem tempo e dinheiro se programas do governo e serviços públicos associados não são entregues de forma adequada e em tempo hábil (Brasil, 2013). Diferentemente das empresas privadas, as organizações públicas têm como função primordial atuar no interesse da coletividade e, por isso, a gestão de riscos deve ter como objetivo principal zelar pelo bem público (Ávila, 2014).

Nesse contexto, tendo o gerenciamento de riscos como um componente importante de governança, as organizações públicas possuem o desafio de estabelecer o nível de risco adequado para a realização dos seus objetivos institucionais, que se traduzem em oferecer um serviço público de qualidade (Medeiros; Trombini; Santos Júnior, 2020).

Como se vê, a adoção da gestão de riscos no setor público é importante para assegurar que as entidades governamentais operem com eficiência, o que contribui para um melhor uso dos recursos públicos, resultando, assim, em melhores serviços prestados à população. Além disso, ainda pode-se registrar como benefícios da gestão de riscos a entrega de melhores serviços ao cidadão, na utilização de recursos, no incremento da credibilidade do governo, entre outros (Montezano *et al*., 2019).

Desse modo, a gestão de riscos na administração pública auxilia as organizações públicas no atingimento dos seus objetivos, refletindo na eficiência do planejamento e do uso dos recursos, provocando a entrega de serviços com melhor

qualidade aos cidadãos, bem como o aumento da credibilidade do governo (Brasil, 2013).

2.4.1. Aplicação do gerenciamento de riscos na Administração Pública brasileira

Para efetivar a gestão de riscos, o setor público voltou-se para a iniciativa privada à procura de modelos de gestão já estabelecidos e comprovadamente eficazes. Essa busca por práticas consolidadas visa adaptar e aplicar estratégias que foram bem-sucedidas no setor privado, considerando as particularidades e os desafios do ambiente público (Santos; Lima; Lima, 2024). Assim, o setor público vem gradativamente incorporando a gestão de riscos em sua rotina, buscando aprimorar a tomada de decisões, melhorar o uso dos recursos e assegurar a prestação de serviços melhores à sociedade.

Uma das primeiras manifestações de utilização de gestão de riscos no setor público brasileiro ocorreu na década de 1990. Nesse período, o BCB deu início à formalização de técnicas de gestão de riscos, com a aplicação de ferramentas de gerenciamento de risco de mercado para a gestão das reservas internacionais (BCB, 2017). É importante mencionar, também, que a gestão de riscos no setor público tem sido incentivada pelos órgãos de controle, como o TCU e a CGU, que têm atuado de forma importante, fornecendo diretrizes e normativos que orientam as instituições públicas na implementação dessas práticas.

Essa atuação do TCU pode ser visualizada no Acórdão nº 1.273/2015 – Plenário, que em um trabalho de levantamento, com o objetivo de sistematizar informações sobre a situação da governança pública em âmbito nacional (esferas federal, estadual, distrital e municipal), recomendou à Casa Civil da Presidência da República, ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público a criação de um modelo de governança visando o aperfeiçoamento do desempenho das instituições públicas, incluindo ações para resolver fragilidades relacionadas à estratégia, gestão de riscos, auditoria interna, aprovação de planos, orientação estratégica e monitoramento de resultados.

Já em relação a normatização, apenas no ano de 2016 ocorreu a publicação da IN 01/2016, do MP/CGU, que estabelece que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas

relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Com isso, devem implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

Em continuidade a essa valorização da gestão de riscos, foi publicado o Decreto nº 9.203/2017, pela Presidência da República, tratando sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelecendo a gestão de riscos como um dos mecanismos da governança pública. Dessa forma, a alta administração das organizações deve praticar uma sistemática de gerenciamento de riscos que identifique, avalie e gerencie potenciais ameaças que possam impactar o alcance dos objetivos institucionais pelas organizações.

Nessa mesma toada, o TCU publicou, em 2018, o seu Referencial Básico de Gestão de Riscos, fornecendo diretrizes técnicas aos encarregados da governança e administração das entidades públicas. Além disso, o documento incentiva a adoção de boas práticas de gestão de riscos nas organizações, auxiliando os administradores na implementação do novo marco regulatório de governança pública. Dessa forma, é possível observar que esse movimento normativo institui uma cultura organizacional orientada ao risco no setor público, na qual o gerenciamento de riscos, juntamente com o *accountability* e sistemas de controle, compõe a governança moderna, funcionando de forma integrada e interdependente.

Por outro lado, a implementação da gestão de riscos na administração pública apresenta um conjunto de desafios que decorrem tanto das características estruturais e culturais quanto das especificidades do ambiente do setor público. Esses obstáculos dificultam a consolidação de práticas eficazes e sustentáveis de gerenciamento de riscos, exigindo esforços adicionais de adaptação e institucionalização.

Segundo Ahmeti e Vladi (2017), no âmbito do setor público, o gerenciamento de riscos tende a ser mais complexo em razão das exigências normativas, dos procedimentos administrativos e da diversidade de atores envolvidos. Essa realidade é agravada pela ausência de unidades específicas dedicadas ao tema, como apontam Montezano *et al*. (2019), o que limita a capacidade de coordenação e acompanhamento sistemático das ações.

A cultura organizacional vigente no setor público representa uma barreira significativa. Braga (2017) destaca a prevalência de uma cultura de medo e punição, que leva os servidores a adotarem posturas conservadoras e legalistas, reduzindo a inovação e a proatividade. Montezano *et al*. (2019) reforçam que a falta de

engajamento dos servidores e a dificuldade em institucionalizar conceitos de gestão de riscos exigem investimentos em comunicação e capacitação. Além disso, Araújo e Callado (2022) apontam que o conflito entre a cultura de conformidade, predominante nas organizações públicas, e a cultura de riscos, ainda pouco internalizada, dificulta a adoção de práticas de gestão de riscos.

Outro ponto que a literatura evidencia para o sucesso da gestão de riscos é o engajamento da alta administração. Simões e Rocha (2021) ressaltam que a vinculação da gestão de riscos ao planejamento estratégico e a integração entre os atores envolvidos são fatores críticos para a melhoria do desempenho institucional. Ademais, Montezano *et al*. (2019) identificam a falta de apoio da alta administração como uma barreira recorrente, sendo necessária a capacitação da alta gestão e, de forma contínua, dos gestores para que possam conduzir de maneira eficaz as práticas de gestão de riscos em suas áreas de responsabilidade (Simões; Rocha, 2021).

Além desses fatores, observa-se como um desafio recorrente a possibilidade de a gestão de riscos ser percebida como um modismo ou uma exigência externa, sem conexão com a realidade da instituição. Sobre esse assunto, Braga (2017) alerta para o risco de que os sistemas de gestão de riscos sejam vistos como uma panaceia passageira, o que compromete sua legitimidade e sustentabilidade. Já Ávila (2014), reforça que a melhoria da gestão de riscos no setor público depende de uma transformação cultural.

DiMaggio e Powell (1983) alertam para o isomorfismo coercitivo decorrente dessas exigências normativas, fazendo as organizações adotarem estruturas e processos em resposta a pressões formais e exigências de órgãos dos quais dependem, buscando primordialmente assegurar sua legitimidade e proteção perante o ambiente externo. Isso porque a celeridade dessas imposições legais frequentemente sobrepõe-se ao tempo demandado para a maturação de uma cultura sólida, o que pode levar as instituições a tratarem a gestão de riscos como uma exigência puramente externa ou um rito cerimonial.

Além disso, essa situação pode ocasionar o fenômeno do desacoplamento (*decoupling*). Peci (2006) explica que isso ocorre quando a estrutura de governança é mantida formalmente para satisfazer critérios de conformidade e auditoria, mas permanece desconectada da prática real dos servidores e das atividades operacionais estratégicas da instituição.

Importante mencionar que a gestão de riscos no setor público é marcada por sua complexidade social, uma vez que seus impactos atingem não só a organização, mas também a sociedade em geral, e ampliada pela variedade de stakeholders, pelos riscos específicos (reputacionais, operacionais, de segurança) e pelos interesses conflitantes que permeiam o ambiente público (Araújo; Callado, 2022). Nesse contexto, Montezano *et al*. (2019) observam que o sucesso da gestão de riscos no setor público exige a consideração dos impactos sociais de longo prazo e do apetite ao risco dos tomadores de decisão, em um ambiente marcado por instabilidade política e orçamentária.

Outro desafio relevante é a ausência de métricas claras para avaliar o impacto da gestão de riscos no setor público. Para Araújo e Callado (2022), a dificuldade em mensurar o valor gerado aos *stakeholders* compromete a efetividade das práticas de risco, uma vez que não há indicadores objetivos que demonstrem o desempenho do processo.

Além disso, é importante observar que o gerenciamento de riscos possui sua aplicabilidade não apenas no âmbito interno das instituições públicas, mas também nas cooperações estabelecidas com outras organizações. Isso porque, ao possibilitar o compartilhamento de recursos, conhecimentos e responsabilidades entre as partes envolvidas, a complexidade da governança é ampliada, o que impõe desafios adicionais à gestão. Nesse contexto, a gestão de riscos aplicada aos acordos de cooperação contribui para a redução de incertezas, o fortalecimento dos controles e a melhoria da tomada de decisão, ao mesmo tempo em que exige adequada estruturação contratual e mecanismos de monitoramento, potencializando a geração de valor público, a sustentabilidade dos resultados e a efetividade das ações entre organizações no setor público (Andrade *et al*., 2023).

2.5. MATURIDADE DE GESTÃO DE RISCOS

A implementação de uma metodologia de gestão de riscos pelas organizações tem se mostrado essencial para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Porém, apenas essa adoção não garante que seu funcionamento está sendo eficaz e produzindo resultados. Para verificar seus efeitos, é necessário que as instituições promovam a avaliação do modelo adotado por meio da definição do nível de maturidade do gerenciamento dos riscos. Dessa forma, deve-se “implementar um

processo eficaz de gestão de riscos e submetê-lo a uma avaliação contínua, utilizando um modelo de maturidade apropriado” (Elmaallam; Krioule, 2011, p. 171, tradução nossa).

Nesse sentido, Leite, Coelho Júnior e Rêgo (2022, p. 3-4) esclarecem que a definição do “nível de maturidade de uma determinada prática organizacional consiste, basicamente, em verificar o estágio de implementação da prática em questão, visando alcançar sua efetividade na Organização”. Por isso, é importante a avaliação periódica da fase atual do modelo de gestão de riscos adotado, possibilitando os ajustes necessários para a melhoria dos resultados, uma vez que “um nível de maturidade é um estado definido e evolutivo, resultante de um processo de melhoria contínua” (Bak; Jedynak, 2023, p. 4, tradução nossa).

Importante ressaltar que a adoção de um *framework* de gestão de riscos não se confunde com a implementação de um modelo de maturidade, pois o primeiro tem como função estabelecer processos para identificar, analisar e tratar riscos que impactam os objetivos organizacionais, enquanto o segundo prescreve procedimentos de avaliação e aprimoramento desse gerenciamento, permitindo às instituições verificar seu atual estágio no processo e estabelecer a melhoria dos pontos fracos. Com efeito, a adoção de um modelo de maturidade “serve, entre outros benefícios, como uma ferramenta poderosa para avaliar a eficácia da gestão de riscos” (Antonucci, 2016, p. 8, tradução nossa).

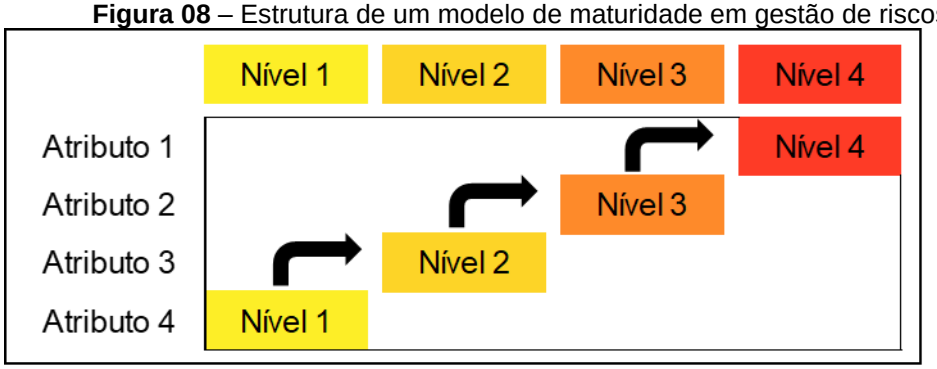
Como se vê, a definição da maturidade funciona de forma complementar à gestão de riscos, uma vez que, ao fazer as organizações compreenderem sua capacidade atual no processo, permitem sua melhoria contínua e o alcance de níveis mais altos nesse gerenciamento, mostrando que gestão de riscos não é uma metodologia estática. Por isso, “os modelos de maturidade de risco são apresentados como uma ferramenta válida, apoiando o procedimento de gestão de riscos, fornecendo os chamados "marcadores" de avanço” (Wieczorek-Kosmala, 2014, p. 134, tradução nossa).

O objetivo principal de uma metodologia de maturidade de gerenciamento de riscos é determinar o seu nível atual no processo, por meio da identificação dos pontos fortes e fraquezas na sua execução, e possibilitando um ciclo contínuo de evolução. Nesse contexto, “modelos de maturidade foram projetados para avaliar a maturidade (ou seja, competência, capacidade, nível de sofisticação) de um domínio selecionado com base em um conjunto de critérios mais ou menos abrangente” (De Bruin, 2005).

Um modelo de maturidade em gestão de riscos deve estabelecer a definição de níveis graduais de progressão nos atributos escolhidos, normalmente variando do inexistente/iniciante até o avançado. Sobre o assunto, Wieczorek-Kosmala (2014, p. 138, tradução nossa) explica que “o modelo de maturidade de riscos é estruturado como uma matriz na qual os níveis de maturidade são referenciados de forma cruzada com os atributos que refletem as principais práticas de gestão de riscos”. Além disso, complementa afirmando que “cada campo da matriz descreve as competências que indicam as práticas alcançadas ou desejadas” (Wieczorek-Kosmala, 2014, p. 138, tradução nossa).

Nesse contexto, um modelo de maturidade tem uma estrutura matricial organizadas em colunas e linhas, em que as primeiras indicam os atributos estabelecidos, enquanto as segundas especificam os níveis da maturidade com sua progressão (Figura 08). Essa perspectiva oferece uma visão clara da situação atual, permitindo o direcionamento das ações para a melhoria dos atributos com os níveis mais baixos, bem como possibilita identificar a maturidade geral da gestão de riscos.

Figura 08 – Estrutura de um modelo de maturidade em gestão de riscos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wieczorek-Kosmala, 2014.

A análise da maturidade não deve ser entendida como uma simples ferramenta de diagnóstico estático, mas como um processo evolutivo que impacta diretamente a governança organizacional. De Bruin *et al*. (2005) destacam que os modelos de maturidade percorrem fases distintas, a descritiva, a prescritiva e a comparativa, que refletem uma progressão na forma como a organização compreende e gerencia seus processos. Dessa forma, a análise da maturidade ultrapassa o diagnóstico inicial e se torna um instrumento de governança dinâmica, que orienta a evolução organizacional, promove consistência nas práticas e fortalece a capacidade de gerar valor sustentável.

Nesse contexto, é importante mencionar a distinção entre a maturidade organizacional objetiva e a maturidade percebida pelos agentes. A primeira diz respeito à existência formal de arcabouços normativos, instâncias de governança e documentos instrucionais alinhados aos referenciais técnicos e marcos regulatórios vigentes. Em contrapartida, a maturidade percebida reflete a forma como tais diretrizes são interpretadas e efetivamente incorporadas na rotina funcional da instituição. Sob a ótica de Peci (2006), essa diferenciação é fundamental para identificar quando a adoção de modelos de governança visa primordialmente a conformidade para fins de auditoria, resultando em uma estrutura normativa que existe no papel, mas permanece desconectada da prática cotidiana e da efetiva internalização da cultura de riscos pelos servidores.

Dessa forma, para que o gerenciamento de riscos atinja uma maturidade real, a estrutura formalmente instituída precisa se traduzir na cultura organizacional, evitando-se o desacoplamento (*decoupling*). Segundo Meyer e Rowan (1977), esse fenômeno ocorre quando as organizações incorporam estruturas formais que funcionam como mitos racionalizados e ritos cerimoniais para garantir legitimidade e estabilidade perante o ambiente, mantendo essas estruturas apartadas das incertezas e demandas das atividades técnicas operacionais.

Existem diversos modelos de maturidade em gestão de riscos e essa diversidade ocorre pelas diferentes características das organizações a serem avaliadas, fazendo com que cada modelo se aplique a grupos institucionais semelhantes. Como exemplo, pode-se citar os modelos de maturidade em gestão de riscos (Quadro 05) proposto por Hillson (1997); pela Risk and Insurance Management Society (RIMS, 2006); pela AON (2010); e pelo TCU (Brasil, 2018), sendo este último de aplicação específica para a administração pública.

Quadro 05 – Modelos de maturidade em gestão de riscos

Modelo	Níveis	Atributos	Foco
Hillson (1997)	Ingênuo; Novato; Normalizado; Natural.	Cultura; Processo; Experiência; Aplicação.	Setor empresarial e corporativo
RIMS (2006)	Inexistente; Ad hoc; Inicial; Repetitivo; Gerenciado; Liderança.	Adoção de abordagem baseada em ERM; Gestão de processos de ERM; Gestão do apetite ao risco; Disciplina de causa raiz; Descoberta de riscos; Gestão de desempenho; Resiliência e sustentabilidade empresarial.	Setor empresarial e corporativo
AON (2010)	Inicial/Faltando; Básico; Definido; Operacional; Avançado.	Comprometimento em nível de conselho; Um executivo de risco dedicado em uma posição sênior; Cultura de gerenciamento de risco que incentiva o engajamento total e a responsabilidade; Engajamento de todas as partes interessadas; Transparência na comunicação de risco; Integração de informações de risco na tomada de decisões; Uso de métodos sofisticados de quantificação; Identificação de riscos novos e emergentes; Gerenciamento de risco focado na extração de valor.	Setor empresarial e corporativo
TCU (Brasil, 2018)	Inicial; Básico; Intermediário; Aprimorado; Avançado.	Ambiente; Processos; Resultados; Parcerias.	Setor público

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa variedade de modelos mostra a complexidade e especificidade do assunto, expondo que não há solução única e que cada metodologia atende a determinadas organizações. Isso permite que as instituições utilizem o modelo mais apropriado para suas necessidades, garantindo uma melhor eficácia na avaliação realizada. Para a administração pública, ressalte-se a existência do modelo elaborado pelo TCU e publicado em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos (Brasil, 2018).

2.5.1. Modelo de avaliação desenvolvido pelo TCU

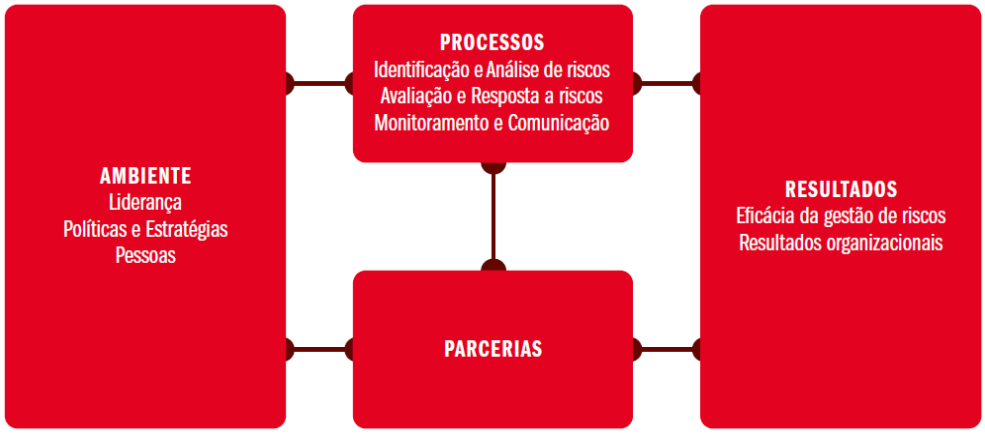
Buscando auxiliar as instituições do setor público a identificarem seu estágio no gerenciamento dos riscos, o TCU elaborou um modelo próprio de maturidade, publicado em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos (Brasil, 2018). Essa metodologia, de aplicação específica para o setor público, busca promover a institucionalização da gestão de riscos por meio da identificação das práticas que necessitam de aperfeiçoamento, bem como contribui para a melhoria na governança

e alocação dos recursos públicos. Esse modelo foi elaborado com base nas melhores práticas identificadas no COSO, NBR ISO 31000, Orange Book e pela IN 01/2016 do MP/CGU.

Essa metodologia foi estruturada com o estabelecimento de quatro atributos, chamados de dimensão no documento, sendo eles: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados. No primeiro, composto pelos elementos liderança, políticas e estratégia, e pessoas, busca-se “avaliar as capacidades existentes para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar na organização” (Brasil, 2018). Já no segundo, constituído pela identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos e no monitoramento e comunicação, abordando “os aspectos relacionados ao processo de gestão de riscos, procurando avaliar em que medida a organização estabeleceu um processo formal, com padrões e critérios definidos” (Brasil, 2018).

No terceiro atributo, está a gestão de riscos em objetivos compartilhados com outras organizações, avaliando “em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto” (Brasil, 2018). Por fim, no último atributo, é avaliada a eficácia da gestão de riscos na melhoria da governança e gestão, e seu impacto nos “objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos” (Brasil, 2018). Dessa forma, o tribunal formulou um *framework* com quatro atributos, que requer lideranças capacitadas para os processos e parcerias estabelecidas para produzir resultados de melhoria na execução dos objetivos institucionais (Figura 09).

Figura 09 – Atributos do modelo de maturidade do TCU



Fonte: Extraído de Brasil, 2018.

Quanto aos níveis de avaliação da maturidade, a metodologia estudada estabelece a análise de cada dimensão separadamente e, também, a determinação do nível de maturidade global considerando todos os atributos. Foram estabelecidos cinco níveis: Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado, e cada um deles é determinado pelo índice apurado de acordo com a aplicação de pontos e pesos no levantamento dos critérios estabelecidos (Figura 10).

Figura 10 – Índices e níveis de maturidade do modelo TCU

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Extraído de Brasil, 2018.

Portanto, o TCU oferece um modelo de maturidade em gestão de riscos completo e específico para as organizações públicas, permitindo a identificação do atual estágio do gerenciamento dos riscos, bem como possibilita a implementação de ações de melhoria no processo de acordo com o nível de maturidade encontrado. Isso tudo busca tornar as instituições mais eficientes na execução dos seus objetivos organizacionais e, também, no uso dos recursos públicos, beneficiando toda a sociedade.

2.6. ESTUDOS ANTERIORES

Para aprofundar o estudo sobre a maturidade em gestão de riscos, apresentam-se a seguir pesquisas anteriores sobre o tema realizadas em instituições federais de ensino. Embora realizados com diferentes metodologias, esses estudos são importantes para apresentar um panorama atual do assunto, bem como possibilitar a análise comparativa dos resultados alcançados.

O estudo realizado por Azevedo (2017) teve como objetivo avaliar a maturidade da gestão de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como base a IN 01/2016, do MP/CGU. Como critério de análise, o autor estabeleceu um modelo adaptado com cinco níveis de maturidade, que variam entre Ingênuo (grau 1) e Habilitado (grau 5), conforme demonstrado no quadro 06.

Quadro 06 – Graus de maturidade estabelecidos por Azevedo

Grau de Maturidade de riscos de 1 a 5	Estágios	Resultado
1	Ingênuo	A instituição não possui abordagem formal desenvolvida para gestão de riscos.
2	Consciente	A Instituição possui abordagem de gestão de riscos dispersa pelas áreas.
3	Definido	A instituição possui estratégias e políticas implementadas e comunicadas. O apetite por riscos está definido.
4	Gerenciado	A instituição possui abordagem corporativa para gestão de riscos desenvolvida e comunicada.
5	Habilitado	A instituição possui Gestão de Riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.

Fonte: Azevedo (2017)

Para alcançar o objetivo de pesquisa, foi aplicado um questionário adaptado do modelo ABNT (modelo de 2009) para os gestores da instituição e os integrantes da AUDIN. Como resultado, foi verificado que a maturidade da UFSC estava no estágio Ingênuo (grau 1), sendo detectado que não havia a análise regular dos riscos, nem o reporte dos mesmo para os órgãos superiores, bem como a previsão nos cargos das responsabilidades do gerenciamento dos riscos.

Já a pesquisa conduzida por Viana (2021) pretendeu analisar o nível de maturidade da gestão de riscos em vinte universidades federais do Nordeste, por meio de um modelo adaptado próprio. Nesse modelo, foram estabelecidos cinco níveis de maturidade, variando do Inicial (nível 1) ao Avançado (nível 5), e seis atributos, conforme demonstrados no quadro 07.

Quadro 07 – Modelo de maturidade proposto por Viana

Modelo	Níveis de Maturidade	Atributos
Modelo de análise da maturidade em gestão de riscos em IFES	Inicial	Ambiente
	Básico	Cultura
	Intermediário	Processos
	Aprimorado	Integração
	Avançado	Indicadores de desempenho
		Resiliência e sustentabilidade

Fonte: Viana (2021)

Na coleta de dados, por restrições quanto ao recebimento do termo de consentimento, foi aplicado um questionário com as questões do modelo proposto em dez universidades federais, conseguindo respostas de nove. Os resultados mostraram uma variação dos níveis de maturidade das instituições pesquisadas, com cerca de 44% em nível básico, conforme quadro 08.

Quadro 08 – Resultados da pesquisa de Viana

Universidades	Nível de maturidade
IFES 1	Básico
IFES 2	Básico
IFES 3	Básico
IFES 4	Básico
IFES 5	Inicial
IFES 6	Aprimorado
IFES 7	Intermediário
IFES 8	Aprimorado
IFES 9	Aprimorado

Fonte: Adaptado de Viana (2021)

Além dessa análise, o autor também verificou o atendimento das políticas de gestão de riscos dessas universidades ao previsto na IN 01/2016, do MP/CGU. Nessa etapa, foi constatado que a estrutura desses documentos reflete ao prescrito pela normativa, demonstrando a formalização de processos de gestão de riscos, a definição dos seus responsáveis e a maioria das políticas apresentando os princípios e objetivos organizacionais. Além disso, foi percebido que nos atributos Indicadores de desempenho e Resiliência e sustentabilidade não há, na amostra pesquisada, uma integração adequada com o planejamento estratégico e processos organizacionais.

Em trabalho produzido por Vieira (2025) foi estabelecido como objetivo analisar a influência da política de gestão de riscos na sua maturidade, tendo como *locus* a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e como critério de análise o modelo de maturidade desenvolvido por Viana (2021). Para tal, foi aplicado um questionário para 42 (quarenta e dois) servidores ocupantes de cargos de direção.

Os dados coletados e analisados por meio de técnica mista, mostraram que o nível de maturidade da UNIR se enquadra no Básico (nível 2), uma vez que a

instituição possui uma quantidade reduzida de servidores com conhecimento em gestão de riscos, possuindo uma estrutura frágil ou não formalizada.

Costa, Oliveira e Brito (2019), por sua vez, avaliaram o grau da maturidade em gestão de riscos de uma Universidade Federal no Rio Grande do Norte (RN), por meio da aplicação de questionário elaborado pelo TCU, composto por quatro dimensões: Processos, Ambiente, Parcerias e Resultados. As respostas foram expressas na forma percentual e classificadas nos níveis Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado.

O resultado final foi obtido por meio da média ponderada das dimensões e resultou na maturidade global Intermediária. Como achados da pesquisa, os autores identificaram que a instituição avançou na formalização da gestão de riscos por meio de política e plano específicos, adotando práticas como participação dos envolvidos, uso de sistema informatizado e capacitação, mas ainda enfrenta dificuldades relacionadas ao baixo engajamento das unidades, à limitada compreensão e valorização da metodologia e à complexidade de seus processos. Além disso, foram verificadas fragilidades no monitoramento, na comunicação e na gestão de riscos em parcerias, embora preveja aprimoramentos nesses aspectos.

Por fim, Souza e França (2024) conduziram um estudo comparativo dos modelos de maturidade de gestão de riscos para determinar o mais adequado para o Instituto Federal de Rondônia (IFRO), especificamente para a área de ensino, analisando-se diversos modelos, inclusive o de Viana (2021) e do TCU (2018). Após análise documental da estrutura da instituição e da política de gestão de riscos em funcionamento, e de levamento com o responsável pela gestão de riscos na organização, o estudo teve como resultado a escolha do modelo de maturidade desenvolvido pelo TCU como mais apropriado para o IFRO, uma vez que se trata de *framework* elaborado e validado pelo órgão de controle federal. As autoras ainda acrescentam que a escolha também se deu pelo detalhamento da metodologia, funcionando como um guia, e por ser específica para a administração pública.

Com o objetivo de facilitar a análise e melhorar a visualização dos resultados explanados, apresenta-se a consolidação dos dados no quadro 09, possibilitando a análise comparativa dos achados.

Quadro 09 – Resultados das pesquisas anteriores

Autor	Objetivo	Instituição estudada	Resultados
Azevedo (2017)	Avaliar a maturidade da gestão de riscos	UFSC	Ingênuo (nível 1)
Viana (2021)	Propor modelo próprio de maturidade e aplicar em Universidades do nordeste	Universidades do nordeste	IFES 1 - Básico (nível 2)
			IFES 2 - Básico (nível 2)
			IFES 3 - Básico (nível 2)
			IFES 4 - Básico (nível 2)
			IFES 5 - Inicial (nível 1)
			IFES 6 - Aprimorado (nível 4)
			IFES 7 - Intermediário (nível 3)
			IFES 8 - Aprimorado (nível 4)
			IFES 9 - Aprimorado (nível 4)
Vieira (2025)	Avaliar a maturidade com base no modelo de Viana (2021)	UNIR	Básico (nível 2)
Costa; Oliveira; Brito (2019)	Avaliar o grau da maturidade em gestão de riscos com base no modelo TCU	Universidade Federal no RN	Intermediário (nível 3)
Souza; França (2024)	Avaliar o modelo de maturidade mais apropriado, especificamente para a área de ensino	IFRO	Modelo do TCU (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos resultados apresentados, é possível perceber que mais da metade das instituições avaliadas possuem uma maturidade em gestão de riscos baixa (níveis 1 ou 2), bem como em uma organização o modelo elaborado pelo TCU foi considerado o mais apropriado para utilização. Isso mostra a importância dos estudos empíricos no assunto, que contribui com a evolução e aprimoramento dessa importante ferramenta de governa pública.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo detalhar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa e está organizado nos seguintes tópicos: delineamento da pesquisa, população e amostra da pesquisa, coleta de dados, análise dos dados e aspectos éticos.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme os ensinamentos de Vergara (2016), uma pesquisa pode ser classificada por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o presente trabalho enquadra-se como descritivo, uma vez que tal modelo tem como função caracterizar determinada população ou fenômeno, podendo identificar relações entre variáveis, bem como definir sua natureza (Vergara, 2016).

Entre outras possibilidades, afirmar-se que são descritivas, também, as pesquisas que “têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.” (Gil, 2023, p. 27). Tendo em vista que o presente problema de pesquisa é analisar a percepção dos servidores do IFSertãoPE sobre a maturidade organizacional em gestão de riscos, não resta dúvidas do seu enquadramento como descritivo.

Quanto aos meios, pode-se classificar simultaneamente como bibliográfica, documental e de campo, uma vez que essas classificações não são mutuamente excludentes (Vergara, 2016). Na pesquisa bibliográfica, ocorre o estudo do conteúdo, principalmente por livros e artigos científicos publicados em jornais e revistas (Gil, 2023), e essa etapa foi realizada para a construção do referencial teórico.

Já a pesquisa documental é caracterizada pela investigação “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (Vergara, 2016), como registros, regulamentos, entre outros, o que foi necessário no presente trabalho, uma vez que os registros e regulamentos da política de gestão de riscos no IFSertãoPE foram objeto de análise.

Por último, temos a pesquisa de campo, que é conceituada como a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (Vergara, 2016), o que foi

necessário no desenvolvimento deste trabalho, uma vez que a aplicação de questionário com os servidores da instituição foi etapa indispensável para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Quanto à abordagem, optou-se por um estudo de métodos mistos com base no projeto paralelo convergente, integrando simultaneamente dados qualitativos e quantitativos por mostrar-se o delineamento mais adequado para responder ao problema de pesquisa. De acordo com Creswell (2010), essa estratégia consiste na coleta e análise concomitante de dados qualitativos e quantitativos de forma independente em uma única etapa, permitindo a posterior integração dos resultados para identificar convergências, discrepâncias ou relações entre os diferentes conjuntos de dados.

Sobre o assunto, Severino (2017) explica que a classificação da abordagem refere-se “a conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas”. Dessa forma, em uma abordagem com característica quantitativa, “os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos” (Martins; Theophilo, 2016).

Por outro lado, chama-se de pesquisa qualitativa quando os dados e evidências coletados são “descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números” (Martins; Theophilo, 2016), não podendo ocorrer a sua mensuração ou quantificação. Nessa abordagem, os procedimentos de coleta, análise e interpretação são variados e “baseiam-se em dados de texto e imagem” (Creswell, 2010, p. 206).

Por fim, também é possível a utilização simultânea dessas duas abordagens, constituindo uma técnica mista, tendo em vista que “o fato de apresentarem características avaliativas distintas não impede que pesquisas científicas adotem avaliações quantitativas e qualitativas” (Martins; Theophilo, 2016). Conforme Creswell (2010, p. 27), essa estratégia possui uma força geral maior do que a aplicação isolada dessas metodologias, pois “envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso, é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados”.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2016), ao explicar que o universo trata-se de definir a população, leciona que essa definição refere-se ao “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Esse entendimento é compartilhado por Marconi e Lakatos (2017, p. 223) ao afirmarem que a população é o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, como a organização a que pertencem. A compreensão desses elementos do universo de estudo mostra-se essencial para uma visão mais abrangente do tema e contribui para uma melhor análise do contexto estudado. Por isso, é preciso entender alguns aspectos sobre o IFSertãoPE.

Criado pela Lei nº 11.892 de 2008, o IFSertãoPE possui estrutura jurídica de autarquia, com vinculação ao Ministério da Educação (MEC), e faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), que é composta pelos IFs, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II.

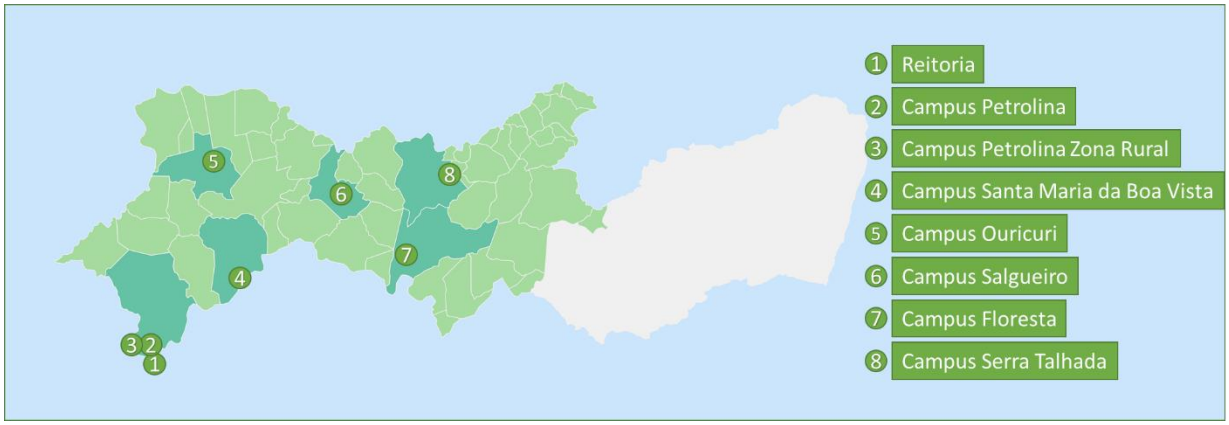
A instituição foi formada para atuar na educação básica, profissional e superior, de forma pluricurricular e multicampi, por meio da oferta de educação profissional e tecnológica. Uma das suas principais finalidades é a qualificação e formação dos cidadãos para atuarem profissionalmente nos vários setores da economia, buscando o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (Brasil, 2008).

Para cumprir os seus objetivos educacionais, o instituto possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e deve exercer suas atribuições sempre buscando otimizar sua infraestrutura física, o quadro de pessoal e os seus recursos de gestão. Além disso, possui orçamento anual devidamente identificado para a reitoria e cada campus, respectivamente (Brasil, 2008).

Atualmente, essa organização está distribuída em diversas cidades do sertão pernambucano e é formada pela Reitoria e sete campi, sendo eles: Petrolina, Petrolina

Zona Rural, Santa Maria da Boa Vista, Ouricuri, Floresta, Salgueiro e Serra Talhada (Figura 11).

Figura 11 – Distribuição das unidades do IFSertãoPE



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a estruturação da gestão de riscos no IFSertãoPE, observa-se a sua regulamentação por um conjunto de normativas internas que formalizam o ambiente próprio para o gerenciamento de riscos na instituição. Esse arcabouço normativo compreende desde a instituição da política institucional até a definição da metodologia gerencial adotada para a operacionalização do processo (Quadro 10).

Quadro 10 – Documentos Institucionais de Gestão de Riscos

Normativa	Objeto	Descrição
Resolução nº 52/2021	Política de Gestão de Riscos	Formaliza os princípios, diretrizes e responsabilidades.
Deliberação nº 01/2022	Apetite ao Risco	Declara o apetite conservador.
Deliberação nº 02/2022	Metodologia de Gestão de Riscos	Estabelece a estrutura e etapas da Gestão de Riscos.

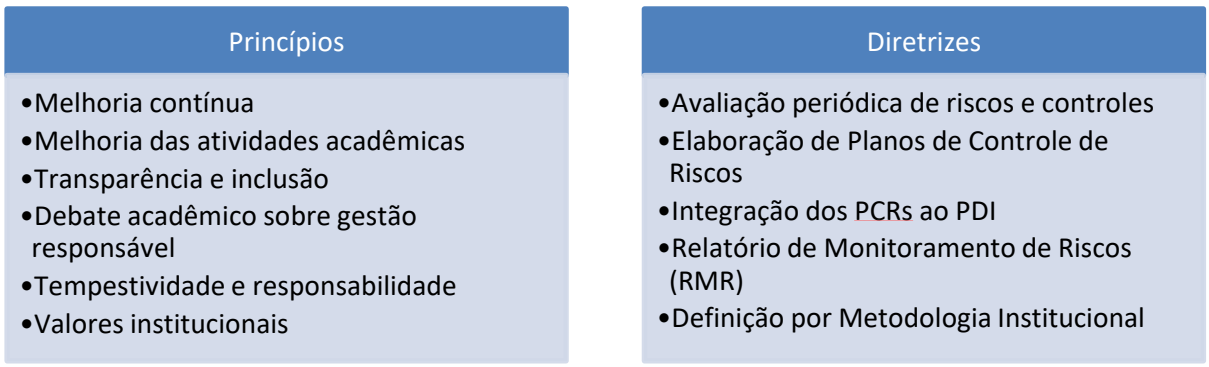
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Política de Gestão de Riscos no IFSertãoPE foi aprovada por meio da Resolução nº 52, do Conselho Superior, em 02 de dezembro de 2021, fundamentada na IN nº 01/2016, do MP/CGU, e o Decreto nº 9.203/2017. Além disso, foram utilizados como referências o COSO, o referencial do TCU e o guia de gestão de riscos da CGU.

O modelo formalizado na instituição estabelece princípios e diretrizes que orientam a efetividade desse processo no âmbito institucional. São previstos como

princípios a Melhoria contínua, Melhoria das atividades acadêmicas, Transparência e inclusão, Debate acadêmico sobre gestão responsável, Tempestividade e responsabilidade, e Valores institucionais. Já em relação às diretrizes, foram prescritas a Avaliação periódica de riscos e controles, Elaboração de Planos de Controle de Riscos (PCR), Integração dos PCRs ao PDI, Relatórios de Monitoramento de Riscos (RMR) e Definição por Metodologia Institucional (Figura 12).

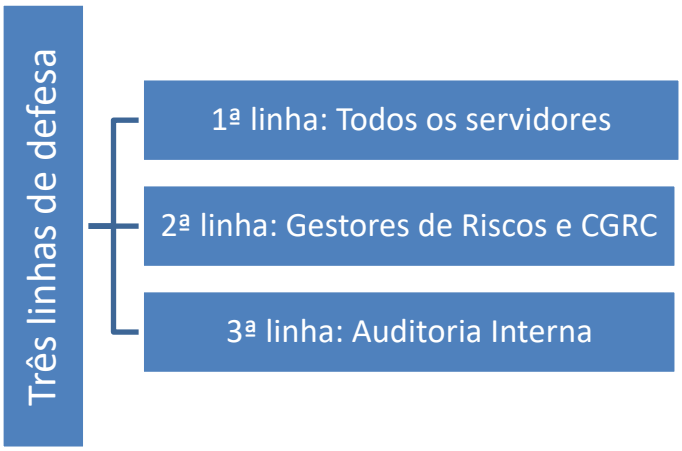
Figura 12 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos do IFSertãoPE



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos componentes, a gestão de riscos no IFSertãoPE estrutura-se na composição de três linhas de defesa que definem competências e responsabilidades específicas. A primeira linha corresponde à execução das tarefas, envolvendo todos os servidores da instituição. A segunda linha concentra-se na supervisão e monitoramento, desempenhados pelos Gestores de Risco e pelo CGRC. Já a terceira linha é representada pela Auditoria Interna, que atua na avaliação da operacionalização e da eficácia do gerenciamento de riscos, além de propor recomendações para o aprimoramento contínuo do processo (Figura 13).

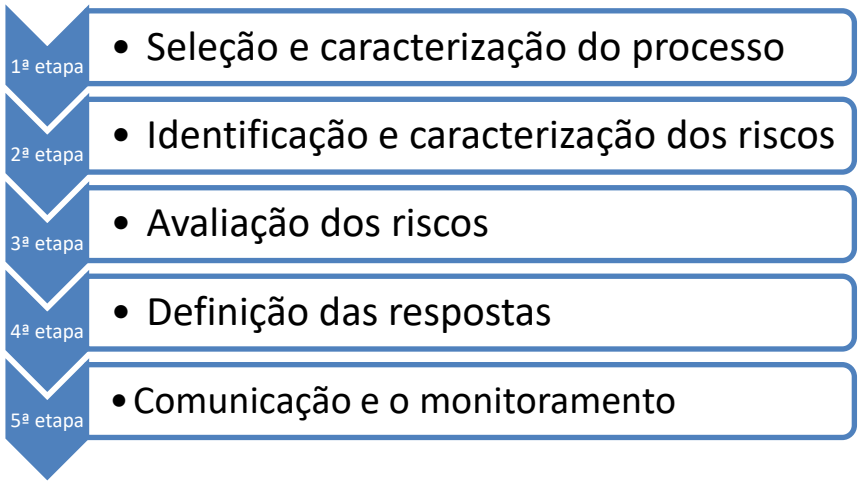
Figura 13 – Componentes da Gestão de Riscos do IFSertãoPE



Fonte: Elaborado pelo autor

Ademais, o processo de gerenciamento de riscos no IFSertãoPE é estruturado em cinco etapas sequenciais que garantem a sistematização e a efetividade da gestão. Inicialmente, ocorre a seleção e caracterização do processo organizacional a ser gerenciado, seguida pela identificação e caracterização dos riscos associados. Na terceira etapa, realiza-se a avaliação desses riscos, que orienta a quarta etapa, voltada para a definição das respostas adequadas. Por último, a quinta etapa contempla a comunicação e o monitoramento dos riscos e controles (Figura 14).

Figura 14 – Etapas da Gestão de Riscos no IFSertãoPE



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, foi emitida pelo Comitê de Governança a Deliberação nº 01/2022, na qual o instituto afirma reconhecer os riscos inerentes à execução de suas atividades

e, diante disso, estabelece um perfil de apetite a riscos inicialmente conservador. Isso significa que a priorização do tratamento dos riscos classificados como críticos e altos, destacando a relevância de fortalecer o gerenciamento de riscos, a governança e a integridade em todos os níveis organizacionais, para consolidar uma cultura institucional pautada pela responsabilidade e pela transparência. Por fim, a consolidação da estrutura institucional em gestão de riscos pode ser visualizada no Quadro 11.

Quadro 11 – Estrutura institucional da gestão de riscos

Eixos	Descrição
Princípios	Orienta a efetividade, a ética e o debate sobre a gestão responsável no âmbito institucional.
Diretrizes	Prescreve as normas de ação prática, ferramentas de controle e o alinhamento estratégico da organização.
Componentes (Linhas de Defesa)	Estrutura a governança por meio de três linhas de defesa que definem competências e responsabilidades específicas.
Etapas do Processo	Garante a sistematização, o fluxo sequencial e a efetividade prática do gerenciamento de riscos.
Apetite ao Risco	Determina formalmente o nível de tolerância institucional aos riscos e baliza os critérios de priorização para o tratamento das ocorrências.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na presente pesquisa, a amostra foram os servidores ativos do IFSertãoPE, que, conforme o sistema interno do IFSertãoPE, o qual gerencia os processos administrativos e acadêmicos, o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), possui atualmente 939 servidores na situação de ativo permanente, sendo 500 técnicos administrativos e 439 docentes. Dessa forma, foi utilizado como critério de inclusão os servidores na situação de ativo permanente e, como critério de exclusão, os servidores licenciados, afastados e em gozo de férias. Essa escolha foi realizada de forma não-probabilística pelo critério intencional, uma vez que se pretende levantar as informações de um determinado grupo de pessoas.

Em relação ao assunto, Vergara (2016) explica que “população amostral ou amostra é uma parcela do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Nesse mesmo sentido, Marconi e Lakatos (2017, p. 223) lecionam que amostra é “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do

universo (população); é um subconjunto do universo". Assim, percebe-se que a amostra é uma parte de um todo selecionada para a realização da coleta de dados.

O processo de escolha da amostra ocorre por dois métodos, podendo ser de forma probabilística ou não-probabilística. Segundo os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2017), na primeira, os pesquisados são selecionados de forma aleatória, em que todos que compõe a população tem a mesma probabilidade de escolha, enquanto na segunda, não há o uso de qualquer técnica estatística.

Entre as amostras não-probabilística, destaca-se o critério de escolha chamada de intencional em que a população amostral é escolhida de forma proposital. Sobre o assunto, Martins e Theóphilo (2016) explicam que nesse tipo de seleção o "investigador se dirige, intencionalmente, a grupos de elementos dos quais deseja saber opiniões", no presente caso, os servidores do IFSertãoPE.

Por fim, importante registrar que a definição da amostra seguiu critérios que, embora necessários para a execução do estudo, impuseram certas delimitações. Entre as limitações, destacam-se a utilização de amostragem não probabilística, a participação voluntária dos respondentes, a análise restrita a uma única instituição e a utilização de percepções dos servidores como principal fonte de dados. Conforme explicam Marconi e Lakatos (2017), na amostragem não-probabilística não há o uso de técnicas estatísticas de aleatoriedade, o que significa que os resultados obtidos de 60 servidores (6,4% da população) refletem as percepções desse grupo específico e devem ser interpretados dentro do contexto exploratório do IFSertãoPE, sem pretensão de generalização estatística absoluta para outros cenários.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA

A fim de responder ao problema de pesquisa, foram empregadas técnicas com o intuito de obter os dados necessários para alcançar os objetivos estabelecidos. Conforme explicam Carvalho *et al.* (2019, p. 36), "esses procedimentos é o que alguns pesquisadores chamam de desenho (design) ou, simplesmente, delineamento, que se refere ao modo como se planeja e como irá ser realizada a investigação".

Em razão da necessidade de se obter informações dos servidores da instituição, a primeira técnica foi a aplicação de questionário. Esse é um importante instrumento de coleta e trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas

a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever (Martins; Theóphilo, 2016).

Além disso, diferentemente da entrevista, “possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais” (Cervo; Bervian; Silva, 2007, p. 53). Nesse mesmo sentido, Marconi e Lakatos (2017) listam como positivo a maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; mais segurança, pelo fato das respostas não serem identificadas; menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador; e o maior tempo para responder e em hora mais favorável, entre outras.

Para tanto, formulou-se um questionário eletrônico estruturado com questões fechadas na plataforma *Google Forms* (Apêndice A), o qual contempla as práticas institucionais de cada dimensão, em conformidade com o modelo de avaliação de maturidade de riscos proposto. No total, o instrumento de coleta de dados foi composto por 34 (trinta e quatro) questões, distribuídas por dimensão conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Distribuição das questões no questionário

Dimensão	Nº de questões
Ambiente	10
Processos	14
Parcerias	4
Resultados	6

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de aprimorar e aumentar a validade e confiabilidade do instrumento de coleta (Martins; Theóphilo, 2016), a etapa de coleta de dados foi precedida do pré-teste com uma pequena amostra de três servidores da instituição, que resultou apenas em ajustes terminológicos para melhor compreensão de alguns itens. Após isso, o questionário foi enviado para o e-mail institucional dos servidores da instituição, no período de 29 de setembro a 14 de novembro de 2025, obtendo o total de 60 respostas.

Quanto ao número total de respondentes, registre-se como limitação o uso da amostragem não-probabilística pelo critério intencional e por adesão voluntária. Com uma amostra final composta por 60 servidores, o que representa aproximadamente

6,4% do universo de 939 servidores ativos da instituição, os resultados obtidos refletem estritamente as percepções do grupo respondente, não permitindo generalizações estatísticas absolutas para a totalidade da população institucional.

As questões foram elaboradas de acordo com os critérios avaliativos do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU (Brasil, 2018) e tiveram seus resultados obtidos com base na escala do tipo Likert, em que foram propostas afirmações e os respondentes tiveram que escolher uma das cinco alternativas de respostas disponíveis. Para cada resposta foi atribuída uma pontuação e o somatório desses pontos indicou se sua atitude foi favorável ou não a afirmação (Martins; Theóphilo, 2016).

Já a segunda técnica foi a pesquisa documental, que se constitui, entre outros, na análise de informações presentes em documentos oficiais de instituições públicas, como os regulamentos e relatórios (Marconi; Lakatos, 2017). Essa técnica de pesquisa foi necessária para verificar a convergência ou divergência das percepções investigadas com a estrutura de gestão de riscos criada no IFSertãoPE. Para isso, foram analisados a Política de Gestão de Riscos implementada (Resolução do Conselho Superior [CONSUP] n°52/2021), a Metodologia de Gestão de Riscos (Deliberação 02/2022), a Deliberação nº 01/2022, que estabelece o apetite a risco na instituição, os Planos de Desenvolvimento Institucional dos ciclos 2019-2023 e 2025-2029, bem como os relatórios de gestão dos anos de 2022, 2023 e 2024.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a fase da coleta, a análise dos dados ocorreu em duas etapas. Primeiramente, os dados brutos obtidos via *Google Forms* foram extraídos e submetidos a uma etapa de tratamento no *software* RStudio. Na sequência, procedeu-se ao levantamento das frequências relativas (percentuais) e absolutas de cada item para a geração da matriz de frequências. Posteriormente, o resultado foi convertido para o formato de tabelas e exportada nativamente em arquivo de texto (.docx) para incorporação no capítulo de resultados.

Importante mencionar que a análise dos dados coletados via escala Likert fundamentou-se no uso da Moda como medida de posição, visando identificar a percepção predominante dos servidores sobre o gerenciamento de riscos. Segundo Martins e Theóphilo (2016), a Moda destaca-se entre as medidas de posição por

representar o valor mais frequente de uma distribuição, sendo particularmente adequada para escalas de atitude. Isso permite afirmar que a maioria dos respondentes compartilha de determinado posicionamento sobre a assertiva apresentada. Além disso, a opção pela Moda justifica-se pela natureza ordinal dos dados, preservando a categoria qualitativa da resposta e evitando possíveis distorções matemáticas que o cálculo da média ou mediana poderia causar em intervalos que não são necessariamente equivalentes.

Adicionalmente, adotou-se um critério de conservadorismo técnico para os casos de empate entre categorias da escala Likert. Nessas ocorrências, utilizou-se o valor de menor grau como referência para a classificação da maturidade. Essa escolha metodológica fundamenta-se no princípio da prudência analítica, uma vez ao optar pela menor pontuação, o modelo mitiga a ocorrência de um viés otimista e reduz o risco de inflacionar os resultados obtidos, impedindo que a maturidade institucional seja superestimada. Consequentemente, essa abordagem confere maior robustez ao diagnóstico e eleva a confiabilidade geral da avaliação.

Segundo Martins e Theóphilo (2016), para garantir que as medidas obtidas sejam merecedoras de crédito e significância, assegurando a consistência dos resultados, é necessário verificar a confiabilidade do instrumento de coleta. Dessa forma, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach de cada dimensão do modelo aplicado, por meio da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens (Freitas; Rodrigues, 2005). O resultado da dimensão Ambiente, composto por dez itens, foi um Alfa de 0,94, já a dimensão Processos, formado por quatorze perguntas, um Alfa de 0,97, em Parcerias, com quatro itens, 0,98, e, por fim, a dimensão Resultados, composto por seis perguntas, um Alfa de 0,96 (Tabela 01).

Tabela 01 – Coeficiente do Alfa de Cronbach

Componentes do cálculo	Ambiente	Processos	Parcerias	Resultados
Número de itens	10	14	4	6
Variância dos itens	12,69896747	16,84279372	5,849795441	6,724137931
Variância do total	85,28361582	186,0370056	22,58305085	34,96581921
Alfa de Cronbach	0,945663578	0,979424232	0,987953637	0,969232762

Fonte: Elaborado pelo autor

Martins e Theóphilo (2016) explicam que o resultado do cálculo são valores entre 0 e 1, existindo confiabilidade quando superior a 0,70. Observa-se na tabela acima que todos os valores dos coeficientes de Alfa de Cronbach foram superiores a 0,90, evidenciando o grau de confiabilidade Muito Alto de consistência interna em todas as dimensões analisadas, conforme classificação proposta por Freitas e Rodrigues (2005) (Quadro 13).

Quadro 13 - Parâmetros de Interpretação e Confiabilidade do Alfa de Cronbach

Critério de Avaliação	Intervalo Referencial	Classificação da Consistência
Patamar Mínimo de Confiabilidade (Martins; Theóphilo, 2016)	> 0,70	Confiável
Nível de Consistência Interna (Freitas; Rodrigues, 2005)	> 0,90	Muito Alto

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Martins e Theóphilo (2016) e Freitas e Rodrigues (2005).

Posteriormente, as percepções foram analisadas por meio da triangulação com os achados da pesquisa documental e a revisão de literatura. Esse procedimento visou garantir a confiabilidade da pesquisa ao se utilizar várias fontes de evidências, elevando a qualidade dos achados (Martins; Theóphilo, 2016). Além disso, permitiu a verificação da convergência ou divergência dos resultados e a devida conclusão acerca das percepções sobre a maturidade em gestão de riscos na instituição.

Dessa forma, a investigação buscou o confronto sistemático entre os dados quantitativos obtidos via questionário *survey* com as evidências qualitativas da análise documental e a literatura especializada. Essa integração entre múltiplas fontes de evidência permitiu identificar não apenas convergências, mas, sobretudo, as lacunas existentes entre o que está formalmente prescrito nas normas e o que é efetivamente percebido na prática cotidiana do IFSertãoPE. Tal cruzamento de informações fortaleceu significativamente a validade interna dos achados, elevando a qualidade dos resultados ao garantir que as conclusões sobre o estágio de maturidade intermediária fossem sustentadas por uma base de dados diversificada e consistente.

Na segunda etapa, com a matriz de frequências consolidada no ambiente estatístico RStudio, foram operacionalizados os cálculos de maturidade. Inicialmente, determinou-se a pontuação de cada questão com base na sua frequência modal. Nos itens em que foi constatado empate na maior frequência de respostas, adotou-se o

critério conservador de selecionar a percepção de menor grau como referência para a pontuação.

Na sequência, o *software* realizou o somatório dos pontos obtidos por item para consolidar o índice de cada dimensão e, por fim, executou o cálculo da média ponderada com a aplicação dos pesos metodológicos oficiais, determinando o Índice de Maturidade Global do IFSertãoPE.

Esse cálculo foi realizado com base no referencial do TCU, atribuindo-se a pontuação de zero a quatro pontos, conforme a prática analisada for implementada ou não (Quadro 14). Dessa forma, foi apurado o total de pontuação de cada dimensão e calculado a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, resultando em um quociente de 0% a 100%.

Quadro 14 – Distribuição da pontuação na escala Likert

ESCALA LIKERT	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO TCU
Discordo totalmente	A prática não está implementada na instituição.	0
Discordo parcialmente	A prática está em um estágio inicial de implementação, com poucos elementos em funcionamento.	1
Concordo minimamente	A prática começou a ser implementada e alguns elementos estão em funcionamento.	2
Concordo parcialmente	A prática está bem estabelecida, mas ainda existem aspectos a serem aprimorados ou totalmente implementados.	3
Concordo totalmente	A prática está plenamente implementada e todos os elementos estão em funcionamento eficaz.	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Já para determinar a maturidade global, foi calculada a média ponderada das pontuações de cada dimensão, após aplicação de pesos determinados (Tabela 02), elaborados pela técnica *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Brasil, 2018). O resultado desse cálculo permitiu a classificação da maturidade de acordo com os níveis estabelecidos no modelo do TCU. Saliente-se que as pontuações e a metodologia de cálculo pela média ponderada utilizadas nessa etapa são estabelecidas no Referencial do modelo de maturidade de gestão de riscos do próprio TCU.

Tabela 02 – Pesos de cada dimensão para o cálculo da média ponderada

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO	PESO	MÉDIA PONDERADA
Ambiente	P1 (%)	40	P1 x 0,4 = M1
Processos	P2 (%)	30	P2 x 0,3 = M2
Parcerias	P3 (%)	10	P3 x 0,1 = M3
Resultados	P4 (%)	20	P4 x 0,2 = M4
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL			M1 + M2 + M3 + M4

Fonte: Elaborado pelo autor com base em TCU (Brasil, 2018)

Com o objetivo de verificar a robustez do resultado obtido, foi realizada a análise de sensibilidade para avaliar o impacto da variação dos pesos atribuídos às dimensões do modelo sobre a classificação global da maturidade institucional. Esse procedimento permitiu analisar se mudanças na estrutura de ponderação alterariam significativamente o resultado global ou a classificação de maturidade, permitindo, assim, avaliar a estabilidade e a consistência do resultado institucional em diferentes distribuições de pesos.

Dessa forma, procedeu-se à Simulação de Monte Carlo, executada por meio do *software* RStudio. Segundo Garcia, Lustosa e Barros (2010), essa técnica fundamenta-se em uma premissa de aleatoriedade e imprevisibilidade dos fenômenos, utilizando a geração de números aleatórios para resolver uma grande quantidade de problemas por meio da simulação de múltiplos cenários e o posterior cálculo de um valor esperado.

No presente estudo, foram gerados 10.000 cenários de ponderação, mantendo-se constantes os valores obtidos nas dimensões e variando-se aleatoriamente os pesos atribuídos a cada uma, permitindo avaliar a estabilidade e a consistência do diagnóstico institucional sob diferentes distribuições de importância relativa.

Por fim, complementarmente à verificação da confiabilidade pelo Alfa de Cronbach, foi utilizado o Coeficiente de Correlação por Postos de Spearman (rs) para avaliar a associação entre as dimensões Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), essa técnica consiste em uma métrica para aferir a força da relação entre variáveis de nível ordinal e apresenta valores que variam entre –1 e 1. Isso permite que os elementos em estudo sejam

organizados por meio de postos em séries ordenadas, indicando a força e a direção da relação entre as variáveis.

É importante registrar como limitação metodológica que a análise estatística desta pesquisa se concentrou primordialmente em medidas descritivas (frequência de percepções) e na classificação por níveis de maturidade, conforme preconiza o modelo do TCU. Embora tenham sido aplicadas a correlação de Spearman e a Simulação de Monte Carlo para fortalecer a confiabilidade e a robustez dos dados, não foram empregados testes inferenciais de causalidade ou técnicas multivariadas complexas (como modelagem de equações estruturais) que poderiam aprofundar de forma ainda mais exaustiva a compreensão das relações determinantes entre as variáveis investigadas. Assim, os achados devem ser interpretados como um diagnóstico do estágio atual de percepção, contribuindo para identificar tendências e interdependências dentro do escopo exploratório do estudo.

3.5. ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa respeitou todos os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, que trata das pesquisas na área das Ciências Humanas e Sociais, em todas as suas fases, desde o planejamento e a pesquisa em si, até a fase de coleta de dados e a divulgação dos resultados. Além disso, todas as informações prestadas ficarão sob sigilo, divulgando-as apenas para os fins da pesquisa sem haver possibilidade de identificação individual. Ademais, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) presente no Apêndice B, foi disponibilizado para garantir que a decisão de colaborar com a pesquisa fosse de forma livre e consciente.

Por fim, a aplicação do questionário da etapa descritiva e analítica da pesquisa, referente ao modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos, foi executada após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por meio do Parecer nº 7.847.891, datado de 19 de setembro de 2025.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A GESTÃO DE RISCOS

Esse tópico busca atender ao primeiro objetivo específico, caracterizado pela investigação da percepção dos servidores sobre a gestão de riscos no IFSertãoPE. O questionário aplicado foi dividido em quatro partes, conforme modelo do TCU, sendo eles Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados, e analisados separadamente para melhor entendimento.

4.1.1. Percepções da dimensão Ambiente

A dimensão Ambiente avalia a capacidade institucional em Liderança, Políticas e Estratégia, e Pessoas. O primeiro, que foi constituído por três questões, refere-se ao comprometimento da governança e da alta administração na gestão de riscos e cultura. Quanto ao resultado do item Cultura, é possível notar o baixo índice de discordância total (3%), indicando o reconhecimento de que a alta administração e a governança atuam ativamente para estabelecer a cultura, por meio da edição de normas e políticas. Por outro lado, observa-se uma concentração das percepções nas faixas intermediárias de Concordo minimamente (37%) e Concordo parcialmente (37%), totalizando 74% das respostas (Tabela 03).

Tabela 03 - Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 1

Q1. Cultura	
A alta administração e a governança promovem ativamente uma cultura de riscos, integridade e valores éticos, reforçando a *accountability* (responsabilidade e obrigação de prestar contas) através de normas, programas de desenvolvimento de gestores, comprometimento da liderança e políticas de conduta e comunicação.	
Discordo totalmente	2 (3,3%)
Discordo parcialmente	7 (11,7%)
Concordo minimamente	22 (36,7%)
Concordo parcialmente	22 (36,7%)
Concordo totalmente	7 (11,7%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a esse ponto, a Política de Gestão de Riscos do IFSertãoPE estabelece princípios e diretrizes para integrar a gestão de riscos ao PDI e reforça que todos os servidores são responsáveis pelo acompanhamento dos riscos (IFSertãoPE, 2021), além de definir, em sua metodologia de riscos, etapas e responsabilidades, reforçando a necessidade de comunicação e capacitação (IFSertãoPE, 2022b). Ademais, os Relatórios de Gestão evidenciam iniciativas pontuais no tema, como a oferta de curso sobre gestão de riscos (IFSertãoPE, 2025a).

A concentração das percepções em concordância mínima e parcial (74%) indica que os servidores reconhecem os esforços formais da liderança, mas com uma lacuna entre normatização e prática. Esse aspecto é importante, tendo em vista que a gestão de riscos é significativamente influenciada pelo comportamento humano e pela cultura (ABNT, 2018). Por isso, a Alta Administração deve ir além da normatização, deve demonstrar liderança ao fortalecer o diálogo com todas as partes interessadas (COSO, 2017).

Dessa forma, a cultura de riscos na instituição não é percebida como consolidada, sendo necessário fortalecer o comprometimento da liderança, ampliar os programas de desenvolvimento de gestores e consolidar políticas de comunicação e conduta para evoluir na internalização cultural. Assim, diante do empate de percepções, e conforme indicado no tópico de metodologia, esse ponto será considerado como concordo minimamente.

Quanto ao aspecto Governança de Riscos, a maioria das percepções concentra-se em concordância mínima e parcial (64%), enquanto apenas 12% reconhecem total efetividade da governança de riscos. Há ainda 25% de discordância (total ou parcial), indicando que uma parcela significativa não percebe a integração da gestão de riscos aos processos de gestão (Tabela 04).

Tabela 04 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 2

Q2. Governança de riscos	
A governança e a alta administração utilizam instâncias internas e medidas para integrar a gestão de riscos aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até as atividades operacionais, visando alcançar os objetivos da organização.	
Discordo totalmente	9 (15,0%)
Discordo parcialmente	6 (10,0%)
Concordo minimamente	13 (21,7%)
Concordo parcialmente	25 (41,7%)
Concordo totalmente	7 (11,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Política de Gestão de Riscos formalizada estabelece que os Planos de Controle de Riscos devem ser integrados ao PDI, reforçando o papel da alta administração e da governança na institucionalização da gestão de riscos (IFSertãoPE, 2021). Além disso, a Metodologia de Gestão de Riscos define etapas e responsabilidades, incluindo o papel da Diretoria de Organização Administrativa e Planejamento Estratégico (DOAPE) e do Comitê de Governança na supervisão e monitoramento (IFSertãoPE, 2022b).

Dessa forma, os documentos institucionais demonstram que a governança de riscos foi formalmente estruturada, com instâncias, responsabilidades e integração ao planejamento estratégico. Na percepção da maioria dos servidores, essa governança está em fase de implementação, mas ainda não consolidada.

Por outro lado, o percentual de 15% de discordância total em um aspecto que trata da integração da gestão de riscos aos processos de gestão, inclusive atividades operacionais, indica que essa integração é percebida como uma iniciativa restrita a certas unidades ou ao nível estratégico, não chegando de forma clara ao nível tático e operacional. Esse fato reforça a importância de integrar a gestão de riscos à governança e à liderança como elemento essencial para a condução da organização em todos os níveis (ABNT, 2018; UK, 2023).

Já o aspecto Supervisão da governança e da alta administração apresentou a maior concentração em Concordo minimamente (32%), seguido por concordo parcialmente (30%). Já a discordância somou 29% das respostas, sendo 12% para discordo totalmente e 17% para discordo parcialmente (Tabela 05).

Tabela 05 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 3

Q3. Supervisão da governança e da alta administração	
A governança e a alta administração supervisionam a estratégia e a gestão de riscos através da incorporação de indicadores de risco e desempenho, da comunicação regular sobre exposições a riscos, da revisão do portfólio de riscos em relação ao apetite (quantidade de risco que a organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos), do uso da auditoria interna para asseguração e da definição e monitoramento do nível de maturidade da gestão de riscos almejado.	
Discordo totalmente	7 (11,7%)
Discordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo minimamente	19 (31,7%)
Concordo parcialmente	18 (30,0%)
Concordo totalmente	6 (10,0%)

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a alta taxa de concordância (62%), sendo concordo minimamente com 32% e Concordo parcialmente com 30%, sugere a percepção que a supervisão pela alta administração e pela governança está implementada, mas apenas alguns elementos estão em funcionamento e outros precisam de aprimoramento.

A Política formalizada estabelece que a alta administração deve liderar a estratégia de gerenciamento de riscos e que os PCRs devem ser integrados ao PDI (IFSertãoPE, 2021), bem como define em sua Metodologia as etapas e responsabilidades, incluindo o papel da DOAPE e do Comitê de Governança na supervisão e monitoramento (IFSertãoPE, 2022b). Além disso, em normativa emitida pela CGRC, o apetite a riscos da instituição foi formalizado como conservador, buscando priorizar os riscos críticos e altos (IFSertãoPE, 2022a). Porém, não há evidências nos documentos e relatórios institucionais da operacionalização consistente desse apetite em processos e indicadores, o que explica por que a supervisão é percebida como mínima.

Dessa forma, apesar da formalização, a concentração das percepções nas faixas intermediárias indica que, embora exista previsão normativa, os servidores não reconhecem plenamente a supervisão da alta administração. Isso representa uma lacuna entre a normativa e prática institucional, devendo a alta administração evidenciar comprometimento com a gestão de riscos e estimular uma cultura de riscos na organização (Brasil, 2018).

Por outro lado, convém mencionar que o percentual de 29% de discordância é relevante, indicando que a supervisão exercida não é adequadamente comunicada e transparente para os servidores, ocorrendo apenas internamente a nível de governança. Esse resultado reforça a necessidade da liderança atuar na integração da gestão de riscos em todos os níveis institucionais, para ser percebida, também, nos processos estratégicos e operacionais.

Dessa forma, é possível perceber que na capacidade Liderança, o IFSertãoPE possui políticas, metodologias e instâncias formais que estruturam a cultura, governança e supervisão da gestão de riscos, com a maioria dos servidores percebendo essa implementação formal, mas não sua efetiva aplicação ou clareza no cotidiano institucional. Assim, nota-se uma lacuna relevante entre a formalização e a prática da liderança, sendo necessária a internalização cultural, integração prática e transparência da supervisão para ser percebida de forma consolidada.

A próxima capacidade avaliada dentro da dimensão Ambiente foi Políticas e Estratégias, que busca verificar se a organização possui políticas e estratégias de gestão de riscos implementadas. Essa capacidade é constituída por cinco aspectos, e o resultado do primeiro, Direcionamento Estratégico, pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 06):

Tabela 06 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 4

Q4. Direcionamento estratégico	
A alta administração, com supervisão da governança, define e comunica o direcionamento estratégico (objetivos, missão, visão e valores) e o apetite a risco, alinhando-os com as finalidades da organização para orientar a definição de objetivos, a seleção de estratégias, a alocação de recursos e o gerenciamento de riscos.	
Discordo totalmente	4 (6,7%)
Discordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo minimamente	18 (30,0%)
Concordo parcialmente	19 (31,7%)
Concordo totalmente	7 (11,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

É possível notar que a maioria dos servidores possuem a percepção de concordância, com concentração nas categorias concordo minimamente (30%) e Concordo parcialmente (32%), com apenas 12% concordando totalmente. Isso indica

que a maior parte dos respondentes visualizam esse processo como implementado, mas carecendo de melhoria e aprimoramento. Já a taxa de discordância totaliza 25%, com o maior percentual em Discordo parcialmente, indicando que essas práticas ainda estão em uma fase incipiente.

A política de riscos define que o IFSertãoPE deve alinhar a gestão de riscos à missão institucional e ao PDI, assegurando que decisões estratégicas considerem riscos e oportunidades (IFSertãoPE, 2021). Além disso, para efetivar essa integração ao planejamento estratégico, os Planos de Controle de Riscos devem ser enviados para incorporação ao PDI (IFSertãoPE, 2022b). Por fim, foi definido o apetite a risco da instituição como conservador (IFSertãoPE, 2022a).

Essas normativas demonstram que o direcionamento estratégico está formalmente definido, alinhado à missão e integrado ao apetite a risco e planejamento estratégico. Porém, a comunicação e a aplicação prática do apetite em processos decisórios, bem como o alinhamento explícito entre objetivos e exposições a risco não estão evidenciados nos documentos e relatórios institucionais. Isso explica a concentração das percepções nas faixas de concordância mínima e parcial (62%), mostrando que, embora o direcionamento estratégico esteja formalizado, os servidores não percebem essa integração como prática cotidiana. Esse fato reflete deficiências no exercício da liderança, tendo em vista que a gestão de riscos não se restringe à alta administração, mas deve estar presente em todas as áreas e hierarquias (UK Government, 2018).

O próximo aspecto é a Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento, tendo como resultado (Tabela 07) a taxa de 71% de concordância, se concentrando a maior parte em Concordo minimamente (32%) e Concordo parcialmente (32%), o que indica a percepção de algum grau de implementação. Por outro lado, o total de discordância obteve 28% das respostas, sugerindo que essa parcela relevante de servidores não percebe essa integração na prática.

Tabela 07 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 5

Q5. Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento	
A gestão de riscos é integrada ao planejamento estratégico e seus desdobramentos, definindo objetivos estratégicos e de negócios alinhados ao direcionamento e apetite a risco, com medidas de desempenho claras e comunicadas para permitir a identificação e avaliação de riscos ao desempenho e aos objetivos.	
Discordo totalmente	9 (15,0%)
Discordo parcialmente	8 (13,3%)
Concordo minimamente	19 (31,7%)
Concordo parcialmente	19 (31,7%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre esse ponto, a política de riscos estabelece que os PCRs devem ser integrados ao PDI, vinculando diretamente a gestão de riscos ao planejamento estratégico, bem como reforça que a gestão de riscos deve aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e metas elencados no PDI, evidenciando ainda mais essa integração (IFSertãoPE, 2021). Além disso, a Deliberação nº 02/2022 (IFSertãoPE, 2022b) define que o processo de gerenciamento de riscos se dá em cinco etapas, finalizando na comunicação e monitoramento, com envio de relatórios e planos integrados ao ciclo de planejamento institucional, demonstrando mais um elemento formal dessa integração.

Além disso, os relatórios de gestão evidenciam que a vinculação sistemática entre riscos e objetivos ainda não ocorre de forma plena, já que a instituição utilizada como referência a matriz de riscos baseada em riscos de processos organizacionais elaborada pela AUDIN (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). A concentração da maior parte das percepções de concordância nas faixas intermediárias indica que a maioria percebe essa formalização, mas que há uma lacuna entre a formalização e a prática. Por outro lado, o percentual de 15% de discordância total sinaliza que, apesar da formalização normativa, há servidores que não enxergam a integração na prática, o que exige esforços de comunicação, cultura e consolidação cotidiana, tendo em vista que gerenciar riscos deve ser parte da governança e da liderança em todos os níveis da organização (ABNT, 2018). Por fim, diante do empate de percepções, e conforme

indicado no tópico de metodologia, esse ponto será considerado como concordo minimamente.

Já em relação ao aspecto Política de Gestão de Riscos, o resultado mostra que quase metade dos respondentes (48%) reconhece minimamente ou parcialmente a existência da política, enquanto apenas 7% afirmam concordância plena. Por outro lado, 23% discordam (total ou parcialmente), indicando que uma parcela significativa não percebe a política como implementada ou comunicada de forma efetiva (Tabela 08).

Tabela 08 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 6

Q6. Política de gestão de riscos	
A organização possui uma política de gestão de riscos formalizada, aprovada e comunicada, que estabelece princípios, objetivos, diretrizes para integração aos processos (incluindo planejamento e parcerias), define responsabilidades, periodicidade para as etapas da gestão de riscos, métricas de desempenho e atribuições para monitoramento e melhoria contínua.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	6 (10,0%)
Concordo minimamente	23 (38,3%)
Concordo parcialmente	19 (31,7%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Política de Gestão de Riscos do IFSertãoPE foi formalizada por meio da Resolução nº 52/2021 (IFSertãoPE, 2021), estabelecendo os princípios, objetivos e diretrizes, inclusive a integração ao PDI e responsabilidades em três linhas de defesa. Além disso, prescreve que todos os servidores são responsáveis pelo acompanhamento dos riscos e medidas de controle. Apesar disso, apenas 7% concordaram totalmente, com a maior parte da percepção nas faixas de concordo minimamente e parcialmente, indicando que há reconhecimento da existência da política, mas também uma percepção de que ela não está plenamente incorporada ao cotidiano institucional.

A concentração da percepção nessas faixas intermediárias sugere uma lacuna entre norma e prática, refletindo deficiências na comunicação institucional e na cultura de risco, já que muitos servidores não se reconhecem como parte ativa do processo. Dessa forma, embora exista a normativa, a comunicação institucional e o

incentivo à cultura de riscos não foram suficientemente disseminados, revelando falhas na atribuição da alta administração de liderar a comunicação e incentivar a cultura de riscos (Brasil, 2018).

Já na avaliação do aspecto comprometimento da gestão, o resultado mostra que apenas 5% dos servidores percebem comprometimento total da alta administração e da gestão tática/operacional na estrutura e revisão da gestão de riscos. A maioria concentra-se em concordância mínima ou parcial (68%), enquanto 27% discordam (Tabela 09).

Tabela 09 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 7

Q7. Comprometimento da gestão	
A alta administração e o corpo executivo da gestão (tática e operacional) estão completa e diretamente envolvidos em estabelecer e rever a estrutura e o processo de gestão de riscos e controles internos no âmbito de suas respectivas áreas de responsabilidade.	
Discordo totalmente	10 (16,7%)
Discordo parcialmente	6 (10,0%)
Concordo minimamente	20 (33,3%)
Concordo parcialmente	21 (35,0%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Política institucional prescreve que o reitor é o principal responsável pela estratégia e estrutura de gerenciamento de riscos, e que todos os servidores devem acompanhar riscos e medidas de controle, bem como estabelece responsabilidades em três linhas de defesa, com a alta administração liderando o processo. Além disso, a Deliberação nº 02/2022 (IFSertãoPE, 2022b) estabelece que os gestores de risco, DOAPE e Comitê de Governança devem atuar em conjunto, com a alta administração, supervisionando e deliberando sobre medidas de controle. Por outro lado, os Relatórios de Gestão consignam que a instituição utiliza como referência a matriz de riscos elaborada pela AUDIN em seu planejamento anual (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). Isso demonstra a ausência de protagonismo da Alta Administração e Gestores de Riscos, uma vez que o processo de gestão de riscos possui centralidade na terceira linha de defesa.

Dessa forma, a concentração de concordância nas faixas mínima (33%) e parcial (35%), indica que, embora haja percepção de algum envolvimento da gestão,

ele é visto como insuficiente ou pouco visível, uma vez que essas responsabilidades e o envolvimento direto da alta gestão não são percebidos de forma clara pela maioria dos servidores. Essa lacuna entre a normatização e a prática efetiva sugere falhas na comunicação e liderança da alta gestão, tendo em vista seu papel de demonstrar comprometimento com a gestão de riscos e incentivar a cultura organizacional (Brasil, 2018), bem como intensificar o diálogo com o conselho e *stakeholders* (COSO, 2017).

Quanto ao aspecto Alocação de recursos, o resultado constante no gráfico abaixo (Tabela 10) mostra que 42% discordam (total ou parcialmente) da afirmação de que a administração aloca recursos adequados para a gestão de riscos. Apenas 3% concordam totalmente, enquanto a maioria se concentra em concordância mínima ou parcial (53%).

Tabela 10 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 8

Q8. Alocação de recursos	
A administração aloca recursos adequados (pessoas, estrutura, TI, treinamento, métodos) para a gestão de riscos, proporcionalmente ao tamanho, relevância e nível dos riscos da organização.	
Discordo totalmente	10 (16,7%)
Discordo parcialmente	15 (25,0%)
Concordo minimamente	17 (28,3%)
Concordo parcialmente	15 (25,0%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os documentos institucionais prescrevem que o IFSertãoPE deve salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos, assegurando eficiência e eficácia operacional (IFSertãoPE, 2021), bem como que a alta administração deve assegurar a alocação de recursos apropriados para a gestão de riscos, incluindo pessoas, processos e ferramentas (IFSertãoPE, 2022b). Os Relatórios de Gestão informam que a matriz de riscos utilizada é elaborada pela AUDIN por meio de planilhas (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), apesar da Metodologia indicar o uso do sistema Ágatha como ferramenta de suporte (IFSertãoPE, 2022b). É possível perceber, também, ações pontuais em capacitação, como o oferecimento de curso sobre gestão de riscos aos gestores (IFSertãoPE, 2025a). Esses fatos justificam o alto

percentual de discordância, indicando que esses servidores não percebem essa alocação como suficiente ou efetiva.

Por outro lado, os percentuais majoritários nas faixas intermediárias de concordância (53%) indicam que, embora haja algum reconhecimento de esforços, predomina a percepção de insuficiência ou inadequação na alocação de recursos humanos, tecnológicos e estruturais para a gestão de riscos. Segundo o Orange Book (2023), uma gestão de riscos eficaz depende de investimento em capacidades necessárias e aprendizado contínuo, sendo responsabilidade da alta administração a alocação de recursos apropriados para a gestão de riscos, que podem incluir pessoas, habilidades, experiência e competência; processos, métodos e ferramentas (ABNT, 2018). A baixa concordância total (3%) indica que os servidores não percebem esse investimento como suficiente, já que são condição essencial para integração da gestão de riscos à estratégia.

Dessa forma, na análise dos cincos itens que compõem da capacidade Políticas e Estratégias, observa-se que a maioria das percepções se concentraram nas faixas intermediárias de mínima e parcialmente, com uma baixa concordância total, que variou de 3% a 12%. Por outro lado, há percentuais significativos de discordância (23% a 42%), especialmente em alocação de recursos e comprometimento da gestão. Isso mostra que a liderança não é percebida como protagonista na institucionalização da gestão de riscos, tendo como ponto mais crítico a alocação de recursos, indicando que os servidores não veem recursos proporcionais ao nível de risco.

A última capacidade avaliada na dimensão Ambiente é Pessoas, que busca avaliar em que medida as pessoas na organização estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos. Esse ponto é formado por dois aspectos, sendo o primeiro o Reforço do *accountability*, cujo resultado pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 11):

Tabela 11 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 9

Q9. Reforço da *Accountability*	
Todo o pessoal, incluindo terceiros, recebe comunicação clara sobre a importância de suas responsabilidades na gestão de riscos, é orientado sobre como encaminhar assuntos relacionados e recebe capacitação adequada para identificar, avaliar e tratar riscos, incluindo oportunidades e inovação.	
Discordo totalmente	20 (33,3%)
Discordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo minimamente	20 (33,3%)
Concordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo totalmente	0 (0%)

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado revela que 50% dos servidores discordam (total ou parcialmente) da afirmação de que há comunicação clara, orientação e capacitação sobre responsabilidades na gestão de riscos, e os outros 50% concordam apenas minimamente ou parcialmente, e nenhum servidor concordância totalmente. Esse ponto mostra um quadro crítico, pois o reforço da *accountability*, entendido aqui como clareza de responsabilidades, comunicação efetiva e capacitação, é percebido como incipiente ou inexistente na prática institucional.

É previsto formalmente na Política de Gestão de Riscos que todos os servidores são responsáveis pelo acompanhamento dos riscos e medidas de controle nos processos em que atuam (IFSertãoPE, 2021), além de que os gestores de risco devem elaborar planos e relatórios, e todos os servidores devem ser informados sobre riscos e medidas de controle (IFSertãoPE, 2022b). A alta discordância sugere que essa responsabilidade não é percebida ou comunicada de forma clara, indicando falha na disseminação da política e mostrando que essa previsão normativa não se traduz em prática cotidiana.

Os próprios Relatórios de Gestão informam que o processo de gerenciamento de riscos possui centralidade na terceira linha de defesa (AUDIN), bem como a realização de ações pontuais de capacitação para o gestores, sem evidenciar a existência um plano de comunicação e capacitação para toda a força de trabalho, incluindo terceiros (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). Dessa forma, percebe-se uma deficiência da Alta Administração no seu papel de informar e orientar sobre a gestão de riscos, tendo em vista sua responsabilidade de liderar e assumir compromisso com

a gestão de riscos em toda a organização (ABNT, 2018). Isso impacta diretamente na formação da cultura de riscos em todos os níveis da instituição, pois um alto percentual de servidores não é orientado e capacitado. Por fim, diante do empate de percepções e conforme a metodologia da pesquisa, esse aspecto foi considerado como discordo totalmente.

O resultado do segundo aspecto, que trata da Estrutura de gerenciamento de riscos e controles, mostra que 68% dos servidores concordam mínima ou parcialmente, enquanto apenas 5% reconhecem total clareza e integração das três linhas de defesa, enquanto 26% discordam total ou parcialmente (Tabela 12).

Tabela 12 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 10

Q10. Estrutura de gerenciamento de riscos e controles	
As três linhas de defesa (na primeira linha, os gestores como proprietários dos riscos; na segunda linha, a coordenação de gestão de riscos como facilitadores; e, na terceira linha, a auditoria interna como avaliadora) possuem clareza de seus papéis, responsabilidades e integração na estrutura geral de gestão de riscos e controles da organização, com gestores conscientes de sua propriedade e capacitados, a coordenação apoiando e monitorando a gestão de riscos em toda a organização, e a auditoria interna avaliando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança alinhada à estratégia organizacional.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	8 (13,3%)
Concordo minimamente	21 (35,0%)
Concordo parcialmente	20 (33,3%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)

Fonte: Dados da pesquisa

Esses percentuais indicam que, embora exista percepção de algum nível de estrutura, a clareza de papéis e responsabilidades entre as três linhas de defesa ainda não é consolidada na prática institucional. A Política de riscos define expressamente as três linhas de defesa: na primeira, a execução por todos os servidores; na segunda, a supervisão e monitoramento pelos Gestores de Risco e CGRC; e, na terceira linha, a avaliação pela Auditoria Interna (IFSertãoPE, 2021). Dessa forma, observa-se que a normativa interna formaliza a estrutura de três linhas.

O alto percentual das respostas nas faixas intermediárias indica que, embora exista percepção de algum nível de estrutura, a clareza de papéis e responsabilidades entre as três linhas de defesa ainda não é consolidada na prática institucional. Isso é reflexo do fato do processo de gerenciamento de riscos possuir centralidade na

terceira linha de defesa (AUDIN), bem como da realização de ações pontuais de capacitação para os gestores (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), resultando em um primeira Linha não consciente de sua propriedade e capacitada.

O modelo das três linhas oferece uma abordagem sistemática para clarificar funções e responsabilidades na gestão eficaz de riscos (UK Government, 2023), reforçando a atribuição da liderança em comunicar com clareza os papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos na instituição. Dessa forma, nota-se que a estrutura de gerenciamento de riscos e controles no IFSertãoPE é percebida como minimamente implementada, com sua estrutura formalizada, mas deficiente na comunicação adequada dos papéis e responsabilidades entre gestores, coordenação e auditoria interna, impactando diretamente a formação da cultura de riscos na instituição.

Na análise da capacidade Pessoas, observa-se que há predomínio de percepções intermediárias e baixa concordância total, revelando que os servidores reconhecem a existência de normas e estruturas, mas não percebem sua efetiva aplicação ou clareza no cotidiano institucional. O ponto mais crítico foi no aspecto Reforço do *accountability*, demonstrando uma grande fragilidade na comunicação de responsabilidades e na capacitação para gestão de riscos, sendo necessário que a alta administração exerça seu papel de liderança e comunique de forma clara a importância da gestão de riscos.

Assim, na dimensão Ambiente, foi possível observar que a percepção dos servidores foi predominantemente de concordância mínima e parcial, revelando que, embora existam políticas e diretrizes formais, a liderança e a cultura de riscos ainda não estão plenamente consolidadas. Esse fato caracteriza-se como um desafio recorrente nas instituições públicas, sendo a cultura organizacional vigente no setor público uma barreira significativa à institucionalização da gestão de riscos.

Essa situação pode ser interpretada como resultado do isomorfismo coercitivo, em que as organizações públicas tendem a adotar estruturas similares para responder a pressões formais e exigências de órgãos de controle, como o TCU e a CGU, buscando assegurar legitimidade social perante o ambiente externo, ainda que tais mudanças não resultem necessariamente em ganhos imediatos de eficiência técnica (DiMaggio; Powell, 1983). A pressão exercida por esses órgãos reguladores gera uma conformidade focada predominantemente no pilar regulativo, em que a liderança estabelece regras, normativos e sanções para atender aos requisitos legais.

No entanto, essa adesão estrutural muitas vezes falha em se traduzir em uma cultura real, associada ao pilar normativo, que envolve a internalização de valores, obrigações sociais e o fazer a coisa certa independentemente da coerção externa. Dessa forma, a falta de engajamento dos servidores e a dificuldade em internalizar conceitos de gestão de riscos exigem investimentos em comunicação e capacitação (Montezano *et al*., 2019).

Além disso, o conflito entre a cultura de conformidade, predominante nas organizações públicas, e a cultura de riscos, ainda pouco internalizada, se mostra como um fator que dificulta a adoção de práticas de riscos eficazes (Araújo; Callado, 2022). Essa discrepância entre a formalização normativa e a rotina institucional evidencia o fenômeno do *decoupling* (Meyer; Rowan, 1977), pois as diretrizes de governança permanecem no plano formal, mas desconectadas das atividades operacionais estratégicas cotidianas. Dessa forma, a gestão de riscos no IFSertãoPE corre o risco de permanecer no plano burocrático, voltada primordialmente para demonstrar conformidade aos órgãos de fiscalização.

Outro ponto importante é a necessidade de engajamento da alta administração, pois a vinculação da gestão de riscos ao planejamento estratégico e a integração entre atores são fatores críticos para a melhoria do desempenho institucional (Simões; Rocha, 2021). Essa falta de apoio da alta gestão tem se mostrado como barreira recorrente (Montezano *et al*., 2019), o que converge com a percepção dos servidores de que a liderança ainda não exerce seu papel pleno na consolidação da cultura de riscos. Essa distância do plano formal das práticas reais se justifica quando o *locus* da institucionalização encontra-se fora da organização e é imposto pelo Estado, gerando processos de reprodução meramente rituais (Peci, 2006).

4.1.2. Percepções da dimensão Processos

Este tópico trata da dimensão Processos, que verifica se a organização adota um modelo formal de gestão de riscos com padrões definidos, e é estruturado pelos itens Identificação e análise de riscos, Avaliação e resposta a riscos, e Monitoramento e comunicação. O primeiro, que avalia a aplicação consistente da identificação e análise de riscos nas áreas críticas da organização para priorizar os riscos significativos para as próximas etapas, é composto por quatro subitens e o resultado

das percepções do primeiro subitem pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 13):

Tabela 13 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 11

Q11. Estabelecimento do contexto	
O processo de identificação de riscos é precedido do estabelecimento do contexto, que envolve o entendimento da organização, seus objetivos-chave e ambiente, incluindo a identificação dos objetivos específicos alinhados aos objetivos organizacionais, das partes interessadas e suas necessidades, e a comunicação/consulta com essas partes para considerar suas visões e preocupações.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	9 (15,0%)
Concordo minimamente	26 (43,3%)
Concordo parcialmente	13 (21,7%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado mostra que a percepção de 65% dos servidores concentra-se em concordância mínima (43%) e parcial (22%), enquanto apenas 5% reconhecem total efetividade no estabelecimento do contexto antes da identificação de riscos. Além disso, 28% discordam (total ou parcialmente). Esses dados sugerem que o processo de estabelecimento do contexto é percebido como incipiente ou pouco estruturado, com falhas na comunicação, na identificação de objetivos específicos e na consulta às partes interessadas.

É determinado na Política de riscos que a gestão de riscos deve estar alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e aos objetivos estratégicos (IFSertãoPE, 2021), além de definir, em sua metodologia, que o processo de gerenciamento deve iniciar pela análise dos processos organizacionais, considerando a sua relevância e o contexto institucional (IFSertãoPE, 2022b). Dessa forma, observa-se que a predominância de concordância mínima indica que essa etapa não é percebida como prática sistemática, o que é justificado pelos Relatórios de Gestão, ao informarem a centralidade do processo de gestão de riscos na Auditoria Interna (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a).

O estabelecimento do contexto é etapa considerada fundamental no processo de gestão de riscos, pois fornece a base e critérios para identificar e avaliar riscos

(ABNT, 2018), e a percepção mínima nesse aspecto revela uma lacuna entre o que está previsto na norma e a prática organizacional, evidenciando que a alta administração necessita reforçar a comunicação sobre os objetivos e ambiente organizacional.

Já o resultado do segundo subitem (Tabela 14), que se trata da Documentação do estabelecimento do contexto, revela que a maioria das percepções estão na faixa intermediária de concordância mínima (48%) e parcial (23%), totalizando 71% das respostas. Além disso, apenas 5% reconhecem total efetividade da documentação do contexto, e 21% discordam total (13%) ou parcialmente (8%), indicando que a documentação do contexto é percebida como insuficiente ou pouco estruturada.

Tabela 14 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 12

Q12. Documentação do estabelecimento do contexto	
A documentação do estabelecimento do contexto inclui a descrição dos objetivos-chave e fatores críticos de sucesso, análise das partes interessadas e seus interesses, e os critérios para análise, avaliação e priorização dos riscos (definição de probabilidade, impacto e tolerância).	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	5 (8,3%)
Concordo minimamente	29 (48,3%)
Concordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os documentos institucionais, ao estabelecer as diretrizes e responsabilidades para a gestão de riscos, prescrevem que os processos devem estar alinhados ao PDI, além de definir que cada setor é responsável por gerir seus riscos (IFSertãoPE, 2021). Já a Metodologia da Gestão de Riscos estrutura o processo em etapas, iniciando pela análise dos processos organizacionais, de responsabilidade dos gestores de risco, considerando a sua relevância e o contexto institucional, além da realização, não obrigatória, da análise ambiental desses processos por meio de matriz SWOT (IFSertãoPE, 2022b).

Os Relatórios de Gestão mostram que na prática, a matriz de riscos é mantida em planilha pela AUDIN, sem evidenciar os objetivos-chave e seus fatores críticos,

bem como a inexistência de documento próprio para o estabelecimento do contexto (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). Dessa forma, considerando a sua importância, que tem o objetivo de fornecer a base e os critérios para identificar e avaliar riscos (ABNT, 2018), a concentração das percepções em Concordo minimamente indica que os servidores não percebem sua aplicação sistemática ou a documentação resultante, sendo necessária uma atuação maior da alta administração na supervisão e monitoramento no processo da gestão de riscos.

O próximo subitem avaliado foi a Identificação e análise dos riscos, e o resultado revela que a percepção dos servidores é majoritariamente intermediária, com 68% concordando mínima (40%) ou parcialmente (28%). Por outro lado, enquanto apenas 5% reconhecem total efetividade, 23% discordam total (13%) ou parcialmente (10%) (Tabela 15). Esse resultado sugere que os processos de identificação e análise de riscos são percebidos como existentes, mas pouco estruturados e não plenamente consolidados

Tabela 15 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 13

Q13. Identificação e análise dos riscos	
Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoal qualificado e utilizam técnicas adequadas para identificar abrangentemente e avaliar consistentemente os riscos (incluindo fraudes e atos impróprios, riscos de desempenho, divulgação e conformidade), gerando uma lista de riscos com causas, fontes e eventos, incorporando novas iniciativas, e analisando-os em termos de probabilidade e impacto para embasar a avaliação e o tratamento.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	6 (10,0%)
Concordo minimamente	24 (40,0%)
Concordo parcialmente	17 (28,3%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	2 (3,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Política de Gestão de Riscos da instituição define que cada setor deve gerir seus riscos (IFSertãoPE, 2021), devendo, para isso, apresentar os eventos de risco, suas causas, consequências prováveis e a classificação da natureza dos riscos envolvidos em cada processo de sua responsabilidade (IFSertãoPE, 2022b). Além disso, conforme os relatórios de gestão analisados, no ano de 2022 foi registrado a realização de capacitação por alguns servidores sobre gestão de riscos, bem como

no ano de 2024, que foi o primeiro contato de alguns gestores com a temática (IFSertãoPE, 2023, 2025a).

Esses dados reforçam a percepção mínima da maioria dos respondentes, indicando que a capacitação dos servidores no tema ainda é insuficiente, tendo em vista que a identificação e análise de riscos devem ser realizadas de forma sistemática, com pessoal qualificado e técnicas adequadas (ABNT, 2018). Além disso, a baixa concordância total (5%) sugere que o pessoal envolvido não se sente plenamente qualificado ou que os treinamentos ainda não alcançaram todos.

Por fim, o último subitem é Documentação da identificação e análise de riscos, e seu resultado mostra a concentração da percepção dos servidores na faixa intermediária (Tabela 16), com 69% concordando mínima (42%) ou parcialmente (27%), indicando que os registros e documentações dos riscos é percebido como existente, mas pouco estruturado e não plenamente consolidado.

Tabela 16 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 14

Q14. Documentação da identificação e análise de riscos	
O registro de riscos documenta a identificação e análise, contendo em sistema, planilha ou matriz a descrição dos riscos (causas, evento, consequências/impactos), escopo, participantes, abordagem/método, classificações de probabilidade e impacto, fontes de informação, probabilidade, impacto, nível de risco inerente, descrição e eficácia dos controles existentes, e o risco residual.	
Discordo totalmente	7 (11,7%)
Discordo parcialmente	7 (11,7%)
Concordo minimamente	25 (41,7%)
Concordo parcialmente	16 (26,7%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os documentos institucionais estabelecem diretrizes e responsabilidades, prevendo que os processos de gestão de riscos devem ser documentados (IFSertãoPE, 2021), definindo como etapa de gerenciamento a identificação e análise de riscos, com a utilização de critérios de probabilidade e impacto (IFSertãoPE, 2022b). Os Relatórios de Gestão dos anos 2022, 2023 e 2024 (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a) analisados mencionam que a matriz de riscos utilizada como referência

para o gerenciamento de riscos na instituição é a constante no PAINT elaborado pela Auditoria Interna.

Essas informações corroboram com a percepção majoritária de concordância mínima, tendo em vista que é indispensável que os registros de análise sejam realizados de forma organizada, com profissionais capacitados e métodos apropriados, pela primeira linha de defesa do modelo das três linhas do Instituto dos Auditores Internos (IIA, 2020). Dessa forma, observa-se que a prática institucional ainda não está totalmente operacional, evidenciando a necessidade de maior amadurecimento dos processos, com investimentos em capacitação, padronização de procedimentos e fortalecimento da cultura de riscos, de modo a garantir que a primeira linha de defesa desempenhe seu papel de forma consistente e integrada.

Assim, da análise dos quatro subitens que compõe a capacidade de Identificação e Análise de Riscos no IFSertãoPE, observa-se que a percepção majoritária dos servidores é de implementação mínima, revelando baixa consolidação das práticas. A triangulação com documentos institucionais reforça que ainda persiste uma lacuna entre norma e prática, especialmente no que se refere à padronização, capacitação e integração estratégica.

O próximo item da dimensão Processos é a Avaliação e resposta a riscos, que avalia a aplicação consistente de atividades de avaliação e resposta a riscos, sendo formado, também, por quatro subitens. O primeiro se refere a Critérios para priorização de riscos, e o resultado das percepções pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 17):

Tabela 17 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 15

Q15. Critérios para priorização de riscos	
Os critérios de priorização de riscos consideram a significância, o apetite e tolerância a risco, níveis de atenção, comunicação, tempo de resposta, e são adequados para orientar decisões sobre a necessidade e prioridade do tratamento de riscos, a realização ou descontinuidade de atividades, e a implementação ou modificação de controles.	
Discordo totalmente	4 (6,7%)
Discordo parcialmente	13 (21,7%)
Concordo minimamente	19 (31,7%)
Concordo parcialmente	22 (36,7%)
Concordo totalmente	1 (1,7%)
Não repondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse subitem, a percepção dos servidores é majoritariamente intermediária, com 69% de concordância mínima (32%) ou parcial (37%), indicando que os critérios de priorização de riscos são percebidos como existentes, mas pouco claros e não totalmente aplicados. Por outro lado, 29% discordaram totalmente (7%) ou parcialmente (22%), enquanto apenas 2% concordam totalmente, sugerindo a fragilidade nos critérios de priorização dos riscos.

A Política de riscos prescreve que a gestão de riscos deve estar alinhada ao PDI e que os riscos devem ser tratados conforme sua relevância, sem detalhar critérios específicos de priorização (IFSertãoPE, 2021). Já a Metodologia de gerenciamento, define as etapas, incluindo identificação, análise e avaliação de riscos, prevendo o uso de probabilidade e impacto, mas, também, não explicita critérios adicionais como tempo de resposta ou níveis de atenção (IFSertãoPE, 2022b). Por fim, em sua Declaração de Apetite a Riscos, é definido o apetite conservador, priorizando riscos críticos e altos (IFSertãoPE, 2022a).

Além disso, é possível perceber nos relatórios de gestão, a utilização de matriz de riscos com aplicação de probabilidade e impacto, sem o uso de critérios mais amplos, como tempo de resposta, níveis de atenção e comunicação (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). A avaliação de riscos consiste em confrontar os resultados da análise com critérios previamente definidos, permitindo mensurar a relevância de cada evento e estabelecer prioridades que orientem a tomada de decisões (ABNT, 2018; UK Government, 2023). Dessa forma, a maior parte dos servidores percebem a aplicação parcial de critérios (probabilidade e impacto), mas não de critérios adicionais.

Já o segundo subitem trata-se da Avaliação e seleção das respostas a riscos, podendo ser observado do resultado (Tabela 18) que a percepção dos servidores é predominantemente intermediária, com 55% concordando minimamente (30%) ou parcialmente (25%), enquanto apenas 5% concordam totalmente. Por outro lado, a faixa de discordância obteve 36% das percepções, indicando que para essa parcela não há clareza ou prática consistente quanto à análise custo-benefício das respostas, à definição de responsáveis e à formalização/comunicação dos planos de tratamento.

Tabela 18 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 16

Q16. Avaliação e seleção das respostas a riscos	
A avaliação e seleção de respostas aos riscos consideram a relação custo-benefício e envolvem os responsáveis pelo tratamento, que são formalmente comunicados e responsabilizados pelos planos de tratamento definidos.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo minimamente	18 (30,0%)
Concordo parcialmente	15 (25,0%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	2 (3,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

Na Política de gerenciamento de riscos é possível perceber o estabelecimento de diretrizes e responsabilidades gerais, mas sem um mecanismo explícito de avaliação custo-benefício para seleção de respostas a risco, nem procedimentos para formalização de responsáveis e planos de tratamento (IFSertãoPE, 2021). Esse procedimento é regulamento na Metodologia (IFSertãoPE, 2022b), ao prevê a elaboração do Plano de Controle de Riscos, que deve incluir o controle proposto, seu tipo e objetivo, o setor responsável e as datas previstas de início e término da implementação. Há, ainda, a previsão formal do apetite conservador, com a priorização dos riscos críticos e altos (IFSertãoPE, 2022a).

Dessa forma, a baixa concordância total (5%) indica que, apesar de formalizado, a maior parte dos servidores não percebem na prática a elaboração dos planos de tratamento com responsabilização e monitoramento. Os planos de tratamento de riscos devem detalhar a forma de implementação das opções escolhidas, indicar a ordem de execução e integrar-se aos processos de gestão da organização, garantindo compreensão dos envolvidos e possibilidade de monitoramento (ABNT, 2018).

O próximo subitem avaliado foi Planos e medidas de contingência, cujo resultado mostra uma predominância de discordância (42%) e concordância mínima (37%), com nenhuma concordância total (Tabela 19). Esses dados indicam baixa percepção dos planos formais e documentados de contingência e continuidade, com

a percepção mínima de iniciativas pontuais, porém sem abrangência, padronização ou visibilidade institucional.

Tabela 19 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 17

Q17. Planos e medidas de contingência	
Todas as áreas críticas possuem planos de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e continuidade dos serviços em caso de desastres.	
Discordo totalmente	13 (21,7%)
Discordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo minimamente	22 (36,7%)
Concordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo totalmente	0 (0%)
Não respondeu	2 (3,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Política de riscos institucional formaliza as diretrizes e responsabilidades na gestão de riscos, mas não apresenta nada em específico sobre planos de continuidade e contingência em casos de desastres (IFSertãoPE, 2021). Essa ausência normativa também ocorre na Metodologia (IFSertãoPE, 2022b), que estrutura a seleção e caracterização dos processos, a identificação e análise de riscos com probabilidade e impacto, além de prever plano de controle de riscos (responsável e prazos), mas não regulamenta nada sobre contingência e continuidade em casos de desastres. Há, apenas, a previsão da elaboração opcional de um plano de contingência para os casos de concretização dos riscos aceitados no PCR.

Nos Relatórios de Gestão dos anos 2022, 2023 e 2024 analisados (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), não há referência a um programa institucional de continuidade com planos formais por áreas críticas, nem descreve planos de contingência formais com requisitos de recuperação e continuidade em casos de desastres. Conforme o Orange Book (UK Government, 2023), é necessário elaborar e comunicar planos de contingência, contenção, gestão de crises, incidentes e continuidade de negócios, a fim de fortalecer a resiliência e apoiar a recuperação diante da materialização dos riscos.

Dessa forma, observa-se que há política e metodologia para riscos na instituição, mas inexistem evidências documentais de um programa institucional de

continuidade com planos formais por áreas críticas, justificando as percepções dos servidores predominantemente nas faixas de discordância e concordância mínima.

Por fim, o último subitem é Documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos, e o resultado, conforme o gráfico abaixo (Tabela 20), revela a predominância de concordância mínima (38%) e uma baixa concordância plena (5%). Além disso, a faixa de discordância somou 38%, sendo 18% de discordância total e 20% parcial, sugerindo que a integração da documentação da avaliação e seleção de respostas não é percebida como implementada.

Tabela 20 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 18

Q18. Documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos	
A documentação da avaliação e seleção de respostas aos riscos inclui um plano de tratamento integrado ao registro de riscos, com prioridade, respostas selecionadas e justificativa de custo-benefício, ações, recursos, cronograma, benefícios esperados, medidas de desempenho e reporte, e os responsáveis pela aprovação e implementação.	
Discordo totalmente	11 (18,3%)
Discordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo minimamente	23 (38,3%)
Concordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Metodologia de Gestão de Riscos (IFSertãoPE, 2022b) regulamenta a elaboração do Plano de Controle de Riscos com controle proposto, tipo, objetivo, setor responsável e datas de início e término, mas não explicita a integração desse plano ao registro de riscos com campos de prioridade, justificativa de custo-benefício, recursos necessários, benefícios esperados, medidas de desempenho e reporte. Em análise dos Relatório de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), não se evidencia, de modo consistente e público, a existência de um plano de tratamento vinculado a cada risco, contendo esses mesmos elementos.

Esses aspectos na seleção da resposta ao risco são essenciais, uma vez que ao definir sua resposta, a administração avalia a probabilidade e o impacto do risco, pondera custos e benefícios e seleciona alternativas que mantenham os riscos residuais dentro dos limites de tolerância estabelecidos (COSO, 2017). Assim,

observa-se que a ausência da previsão formal do plano de tratamento ser integrado ao registro, contendo elementos como prioridade, justificativa de custo-benefício, recursos necessários, benefícios esperados, medidas de desempenho e reporte, justifica a percepção mínima dos servidores.

Por fim, o último item da dimensão Processos é o Monitoramento e Comunicação, que avalia em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização. Esse ponto é formado por seis subitens, e o resultado do primeiro, Informação e Comunicação, pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 21):

Tabela 21 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 19

Q19. Informação e comunicação	
As atividades de informação e comunicação seguem diretrizes e protocolos efetivos para o compartilhamento claro, transparente, tempestivo, relevante e recíproco de informações sobre riscos internamente, e para a comunicação e consulta com as partes interessadas internas e externas em todas as fases da gestão de riscos.	
Discordo totalmente	11 (18,3%)
Discordo parcialmente	13 (21,7%)
Concordo minimamente	20 (33,3%)
Concordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	3 (5,0%)

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que a percepção dos servidores é predominantemente intermediária, com 33% concordando minimamente, enquanto 18% concordam parcialmente e apenas 3% reconhecem total implementação. Por outro lado, nota-se que a faixa de discordância (40%) é significativo, indicando que muitos não percebem diretrizes e protocolos efetivos de comunicação sobre riscos.

Segundo a Metodologia de Gestão de Riscos institucional, os gestores de riscos devem repassar aos servidores de seus próprios setores as informações sobre riscos e controles, além de garantir que dados relevantes sejam disponibilizados no portal institucional para acesso interno e externo, cabendo à DOAPE a administração desse conteúdo (IFSertãoPE, 2022b). Além disso, observa-se dos Relatórios de Gestão analisados (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), que não há citação a práticas

de comunicação sistemática e transparente sobre riscos, indicando que essa comunicação não é prática efetiva.

A comunicação e a consulta têm como finalidade apoiar os envolvidos na compreensão dos riscos, fornecendo elementos que fundamentam decisões e justificam ações, ao mesmo tempo em que promovem sensibilização e coletam contribuições para orientar o processo decisório (ABNT, 2018). Dessa forma, o percentual de 40% de discordância e apenas 3% de concordância total, mostra que os servidores não percebem esses mecanismos como efetivos, pois os protocolos não são amplamente aplicados ou não têm visibilidade suficiente.

O próximo subitem avaliado é Sistema de informação, e o resultado (Tabela 22) mostra que a percepção majoritária está na faixa intermediária com 57% concordando minimamente (37%) ou parcialmente (20%), enquanto 40% discordam total (22%) ou parcialmente (18%), e apenas 2% reconhecem total efetividade. Esses dados mostram que grande parte dos servidores não percebem a existência de um sistema de informação atualizado e integrado que suporte todas as etapas da gestão de riscos.

Tabela 22 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 20

Q20. Sistema de informação	
A gestão de riscos é suportada por um registro de riscos ou sistema de informação atualizado, que facilita a comunicação e oferece uma visão integrada das etapas da gestão de riscos (identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento), incluindo sua documentação e os resultados do monitoramento e correção de deficiências.	
Discordo totalmente	13 (21,7%)
Discordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo minimamente	22 (36,7%)
Concordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo totalmente	1 (1,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

O IFSertãoPE, em sua Metodologia de Riscos, estabelece como ferramenta de suporte ao gerenciamento de riscos o Sistema Ágatha (IFSertãoPE, 2022b), que se trata de um *software* mantido pelo Ministério da Economia para o auxílio da gestão de integridade, riscos e controles internos. A adoção de um sistema informatizado se

mostra essencial, tendo em vista que o processo de gestão de riscos deve ser registrado e comunicado por meios adequados, de forma a divulgar atividades e resultados, apoiar decisões, aprimorar práticas e favorecer a interação com as partes interessadas responsáveis pela gestão (ABNT, 2018).

Além disso, na análise dos Relatórios de Gestão, é possível perceber que a instituição utiliza a matriz de riscos elaborada pela AUDIN, e tem como etapa o envio de planilhas à gestão com os processos e macroprocessos avaliados (IFSertãoPE, 2025a). Esse fato justifica a percepção mínima da maioria dos servidores sobre registro dos riscos e a utilização de sistema informatizado, uma vez que há esse registro em matriz, mas não em sistema integrado e atualizado. Assim, observa-se uma lacuna entre a normativa e a prática, pois é previsto o uso do Ágatha como sistema oficial, mas não tem registro da sua utilização efetiva.

Já o terceiro subitem trata-se da Monitoramento contínuo e autoavaliações, e o resultado revela que 47% discordam totalmente (22%) ou parcialmente (25%), enquanto 47% concordam minimamente (30%) ou parcialmente (17%), e apenas 5% reconhecem totalmente (Tabela 23). Esse resultado mostra que o monitoramento contínuo e as autoavaliações não são vistos como práticas consolidadas em todos os níveis da instituição.

Tabela 23 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 21

Q21. Monitoramento contínuo e autoavaliações	
Em todos os níveis, os gestores (primeira linha) monitoram continuamente ou frequentemente objetivos, riscos e controles chave por meio de indicadores e verificações rotineiras, além de autoavaliações periódicas, documentando e reportando os resultados à administração e governança, que por sua vez supervisionam esses processos e fornecem orientação.	
Discordo totalmente	13 (21,7%)
Discordo parcialmente	15 (25,0%)
Concordo minimamente	18 (30,0%)
Concordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Metodologia de Riscos, os gestores de riscos devem acompanhar continuamente os processos sob sua responsabilidade e elaborar, anualmente, o

Relatório de Monitoramento de Riscos, contemplando novos eventos, alterações nos níveis de risco, estágio de execução dos planos de controle, resultados obtidos e técnicas de identificação utilizadas (IFSertãoPE, 2022b). Esse aspecto é importante, tendo em vista a necessidade da organização acompanhar e ajustar de forma contínua sua estrutura de gestão de riscos, garantindo que ela permaneça adequada, suficiente e eficaz diante das mudanças internas e externas (UK Government, 2023).

Apesar disso, os Relatórios de Gestão não mencionam os relatórios de monitoramento ou indicadores contínuos, apenas informando etapas que incluem, entre outras, o envio de planilhas pela AUDIN para indicação de eventos de risco e descrição das medidas de controle, para elaboração da matriz de riscos. Isso explica a percepção majoritariamente mínima dos servidores, mas com parte relevante de discordância, sugerindo que reconhecem a existência da matriz de riscos, mas não percebem o monitoramento contínuo e autoavaliações realizadas pelos gestores.

O próximo subitem avaliado foi Monitoramento periódico e avaliações independentes, com a concentração da maioria das percepções (56%) na faixa intermediária com o empate de concordância mínima (28%) ou parcial (28%). Por outro lado, apenas 7% reconhecem total efetividade e 33% discordam (Tabela 24). Isso sugere que os servidores percebem a existência de avaliações independentes e monitoramento periódico, mas não como prática consolidada em toda a instituição.

Tabela 24 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 22

Q22. Monitoramento periódico e avaliações independentes	
A auditoria interna, com planos baseados em riscos, avalia e melhora a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, fornecendo asseguração à governança, alta administração e órgãos de controle, enquanto planos de contingência para elementos críticos são definidos, testados e revisados periodicamente em toda a organização.	
Discordo totalmente	6 (10,0%)
Discordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo minimamente	17 (28,3%)
Concordo parcialmente	17 (28,3%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	2 (3,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

Tanto a Política, quanto a Metodologia de Riscos, prevê a estruturação das responsabilidades e competências no processo de gerenciamento de riscos com base no modelo das três linhas de defesa, atribuindo para a Auditoria Interna a função de avaliar os processos de riscos, controles internos, reporte, conformidade e apoio à Administração (IFSertãoPE, 2021, 2022b). Convém mencionar que a auditoria interna exerce papel independente ao avaliar a governança e o gerenciamento de riscos com objetividade, aplicando métodos sistemáticos e conhecimentos especializados, reportando resultados para apoiar melhorias contínuas, e garantindo credibilidade por meio de autonomia em relação à gestão, acesso irrestrito a recursos e ausência de interferências (IIA, 2020).

Além disso, observa-se nos Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a) que os planos anuais da Auditoria Interna foram elaborados com base em riscos, inclusive tendo sua matriz servido como referência para a instituição. Por outro lado, os documentos institucionais não evidenciam planos de contingência formalizados, testados e revisados periodicamente. Esse fato explica a percepção mínima e parcial dos servidores, pois reconhecem a atuação baseada em risco da AUDIN, mas não veem planos de contingência efetivos em todas as áreas críticas. Por fim, diante do empate de percepções e conforme mencionado no tópico da metodologia, esse ponto será considerado como concordo minimamente.

O quinto subitem se refere a Monitoramento de mudanças significativas e o resultado mostra que 41% discordam totalmente (18%) ou parcialmente (23%), enquanto 50% dos respondentes concordam minimamente (32%) ou parcialmente (18%), e apenas 5% concordam totalmente (Tabela 25). Isso demonstra que os servidores não percebem procedimentos ativos e sistemáticos para monitorar e comunicar mudanças relevantes que alterem a exposição a riscos e impactem estratégia e objetivos.

Tabela 25 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 23

Q23. Monitoramento de mudanças significativas	
Existem procedimentos ativos para monitorar e comunicar mudanças significativas que podem alterar a exposição a riscos e impactar a estratégia e os objetivos da organização.	
Discordo totalmente	11 (18,3%)
Discordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo minimamente	19 (31,7%)
Concordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	2 (3,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos documentos institucionais, é previsto que o monitoramento e a comunicação atuam de forma integrada, oferecendo suporte para ajustes na avaliação e nos planos de controle, abrangendo tanto o funcionamento da gestão institucional quanto a execução das ações mitigadoras e a evolução dos riscos não contemplados nos planos de controle (IFSertãoPE, 2022b). Como se sabe, a gestão de riscos deve manter caráter dinâmico, antecipando e respondendo de forma adequada às mudanças e eventos que surgem dos contextos internos e externos da organização (ABNT, 2018).

Já nos Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), observa-se que não há evidências de procedimentos para detecção e comunicação de mudanças significativas. Essa ausência explica a percepção predominantemente mínima dos servidores, uma vez que as normativas internas estabelecem procedimentos de monitoramento e comunicação, mas não há menção explícita a procedimentos específicos para mudanças significativas.

Por último, o sexto subitem trata da Correção de deficiências e melhoria contínua, apresentando como resultado a concentração das percepções na faixa intermediária de concordância, com 51% concordando minimamente (28%) ou parcialmente (23%), enquanto apenas 7% possuem total concordância e 40% discordam (Tabela 26). Esses dados indicam que os servidores percebem algum esforço de correção de deficiências e melhoria contínua, mas não como prática consolidada ou sistemática.

Tabela 26 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 24

Q24. Correção de deficiências e melhoria contínua	
Os resultados do monitoramento são utilizados para corrigir deficiências e promover a melhoria contínua da gestão de riscos, através da comunicação às instâncias responsáveis e da elaboração e acompanhamento de planos de ação.	
Discordo totalmente	10 (16,7%)
Discordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo minimamente	17 (28,3%)
Concordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Metodologia de Riscos da instituição estabelece que o monitoramento e a comunicação devem subsidiar as atualizações na avaliação de riscos e planos de controle, prevendo, ainda, o acompanhamento da evolução dos riscos fora do plano de controle (IFSertãoPE, 2022b), não havendo a previsão de procedimentos específicos de melhoria contínua. Isso porque a organização deve avaliar periodicamente a eficácia de seus componentes de gerenciamento de riscos diante de mudanças significativas, identificando ajustes necessários para manter sua adequação (COSO, 2017).

Do mesmo modo, na análise dos Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), observa-se avanços na identificação e descrição de riscos e controles, mas não é evidenciado, também, práticas efetivas de correção de deficiências nem de melhoria contínua. Dessa forma, a predominância de concordância mínima reflete a percepção dos servidores em reconhecer a existência formal desses procedimentos, mas não percebem na prática essa atuação.

Por fim, os resultados da dimensão Processos evidenciam que o IFSertãoPE possui uma boa estrutura normativa, mas ainda enfrenta desafios para consolidar na prática essas diretrizes. Os resultados apresentados revelaram que a maior parte dos servidores possuem percepção mínima, mas com percentuais de discordância relevantes, indicando uma lacuna entre normativa e prática que precisa ser superada na instituição.

Como a dimensão Processos representa o fazer organizacional, tratando das práticas do ciclo de gestão de riscos, é nela que o *decoupling* se torna mais evidente, pois essa lacuna entre a formalidade e atividades reais protegem as práticas técnicas das incertezas ambientais e mantem a conformidade cerimonial (Meyer; Rowan, 1977). Nesse sentido, a Metodologia de Gestão de Riscos formalizada no IFSertãoPE passa a operar como um mito racionalizado, utilizada para demonstrar racionalidade e assegurar legitimidade externa, independentemente de sua eficácia técnica imediata. Ademais, essa desvinculação entre a parte técnica e a estrutura formal pode aumentar as chances de sobrevivência institucional perante o Estado, mas resulta em ineficiência na execução das tarefas organizacionais (Peci, 2006).

Essas percepções revelam a complexidade estrutural e cultural do setor público como um dos principais obstáculos à consolidação de processos eficazes, isso porque o gerenciamento de riscos no setor público tende a ser mais complexo devido às exigências normativas, à burocracia administrativa e à diversidade de atores envolvidos (Ahmeti; Vladi, 2017). Outro aspecto importante, como mencionado por Montezano *et al*. (2019), é que a ausência de unidades específicas dedicadas ao tema limita a capacidade de coordenação e acompanhamento sistemático, o que se reflete na percepção dos servidores de processos fragmentados e centralizados.

Além disso, os resultados analisados se assemelham com outros estudos empíricos em instituições federais de ensino, que confirmam essa fragilidade. Azevedo (2017) identificou que a UFSC não possuía análise regular dos riscos ou reporte sistemático, enquanto Viana (2021) verificou que os processos de gestão de riscos eram pouco institucionalizados na maioria das universidades do Nordeste. Já Vieira (2025), constatou que a UNIR apresentava uma estrutura frágil e reduzido conhecimento sobre gestão de riscos.

Por outro lado, Costa, Oliveira e Brito (2019) encontraram em uma universidade do RN avanços na formalização de políticas e uso de sistemas informatizados, mas ainda com dificuldades de engajamento das unidades e complexidade nos processos. Dessa forma, essas semelhanças indicam que o IFSertãoPE respondeu de forma isomórfica às pressões regulatórias, mas que ainda vivencia a gestão de riscos mais como um rito formal do que como uma ferramenta intrínseca à sua prática institucional.

4.1.3. Percepções da dimensão Parcerias

Esse tópico trata dos resultados das percepções na dimensão Parcerias, sendo composto pelos itens Gestão de riscos em parcerias e Planos e medidas de contingência. O primeiro item busca avaliar em que medida a organização adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos no âmbito das parcerias e possui três subitens. O resultado do primeiro pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 27):

Tabela 27 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 25

Q25. Avaliação da capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras	
O compartilhamento dos riscos é precedido de avaliação fundamentada e documentada da capacidade das potenciais organizações parceiras para gerenciar os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado.	
Discordo totalmente	16 (26,7%)
Discordo parcialmente	3 (5,0%)
Concordo minimamente	21 (35,0%)
Concordo parcialmente	15 (25,0%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado mostra uma percepção fragmentada, com um percentual relevante de discordância (32%), sendo 27% total e 5% parcialmente. Além disso, 35% dos respondentes concordam minimamente e 25% parcialmente, com apenas 7% de concordância plena. Essa distribuição das percepções indica que os servidores não reconhecem um processo sistemático, fundamentado e documentado de avaliação da capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras antes do compartilhamento de riscos, embora percebam iniciativas pontuais.

Observa-se que as normativas internas da instituição prescrevem a definição de responsabilidades da primeira linha (todos os servidores), segunda (gestores de riscos e CGRC) e terceira (Auditoria Interna), incluindo monitoramento, reporte e avaliação da conformidade (IFSertãoPE, 2021, 2022b), mas não explicita um procedimento específico de gerenciamento de riscos parceiros. Convém mencionar que parcerias configuram arranjos colaborativos entre partes que buscam objetivos

comuns, implicando simultaneamente riscos e benefícios compartilhados (Brasil, 2018) e, portanto, necessitam ser gerenciados.

Além disso, é possível observar no Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a) que não há menção a um processo de avaliação estruturada de parceiros antes de estabelecer cooperação ou compartilhar riscos. Ademais, esses relatórios consignam várias parcerias existentes entre o IFSertãoPE e outras organizações, como as consignadas no relatório do ano de 2024 para execução de ações em parceria, entre outras, com Sebrae e Trilha Ecológica Moça Branca (IFSertãoPE, 2025a).

Dessa forma, a predominância de concordância mínima e o percentual relevante de discordância total dos servidores sugerem a percepção dos procedimentos gerais de gestão de riscos normatizados, mas não de protocolos específicos formalizados e de práticas efetivas de avaliações para compartilhamento de riscos com parceiros.

Já o segundo subitem trata Definição de responsabilidades, informação e comunicação, cujo resultado mostra uma concentração de percepção na faixa intermediária de concordância mínima (35%) e parcial (28%), com um percentual de discordância relevante (33%) e concordância total de 2% (Tabela 28). Isso indica que os servidores não reconhecem, de modo consistente, a existência de responsáveis formalmente designados com autoridade e recursos para gerir riscos em políticas e processos compartilhados com parceiros, nem condições claras para o fornecimento e a circulação de informações.

Tabela 28 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 26

Q26. Definição de responsabilidades, informação e comunicação	
Responsáveis são designados com autoridade e recursos para gerenciar os principais riscos de políticas de gestão compartilhadas por meio de parcerias, com condições definidas para o fornecimento de informações.	
Discordo totalmente	12 (20,0%)
Discordo parcialmente	8 (13,3%)
Concordo minimamente	21 (35,0%)
Concordo parcialmente	17 (28,3%)
Concordo totalmente	1 (1,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Política e Metodologia de Riscos da Instituição (IFSertãoPE, 2021, 2022b), nota-se que a estrutura para o gerenciamento de riscos está clara para riscos internos, mas não explicita, de forma operacional, a designação de responsáveis com autoridade e recursos para parcerias (gestão compartilhada de riscos), nem define critérios de reporte e informação específicos para terceiros. Essa previsão se mostra importante, uma vez que as parcerias implicam, além dos benefícios, riscos compartilhados (Brasil, 2018), e, por isso, necessitam ser gerenciados.

Na análise dos Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), observa-se que não há evidência de designação formal de responsáveis com autoridade e recursos para riscos compartilhados com terceiros. Isso significa que o IFSertãoPE possui normatização para riscos internos, representando uma lacuna formal na definição operacional de responsáveis com autoridade e recursos para gerir riscos em parcerias, explicando a predominância de concordância mínima e discordância nas respostas dos servidores.

Por fim, o resultado do último subitem, Processo de gestão de riscos em parcerias, mostra um percentual relevante de discordância (37%), sendo 25% discordando totalmente e 12% parcialmente. Por outro lado, a faixa intermediária concentrou 58% das percepções, em que 35% concordaram minimamente e 23% parcialmente, enquanto 3% concordaram totalmente (Tabela 29). Esses dados sugerem que o processo de gestão de riscos em parcerias (identificar, avaliar, gerenciar e comunicar, com registro único e monitoramento conjunto) não é reconhecido como prática estruturada e disseminada.

Tabela 29 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 27

Q27. Processo de gestão de riscos em parcerias	
O processo de gestão de riscos é aplicado para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar os riscos relacionados aos objetivos de políticas de gestão compartilhadas, com a participação de pessoas de todas as áreas das organizações parceiras e outras partes interessadas na identificação e avaliação, utilizando um registro de riscos único e atualizado conjuntamente, e com informação regular e confiável para o monitoramento dos riscos e desempenho por cada parceiro.	
Discordo totalmente	15 (25,0%)
Discordo parcialmente	7 (11,7%)
Concordo minimamente	21 (35,0%)
Concordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto, as normativas internas (IFSertãoPE, 2021, 2022b) regulamentam toda a estrutura para tratar os riscos internos, mas não normatizam procedimentos específicos para parcerias (registro de riscos único, participação das partes interessadas, critérios de reporte entre parceiros, ou governança conjunta de riscos). Conforme o Referencial de Gestão de Riscos do TCU, o gerenciamento de riscos decorrentes dos arranjos colaborativos é essencial, pois, além dos benefícios, existem os riscos compartilhados (Brasil, 2018) que precisam ser mitigados.

Observa-se, também, que os Relatórios de Gestão não evidenciam nenhum registro de riscos compartilhado com parceiros, revelando uma lacuna de procedimentos específicos para parcerias. Esses fatos justificam a percepção de discordância e concordância mínima dos servidores, uma vez que não há formalização nem práticas efetivas que evidenciem o registro de riscos único e atualizado conjuntamente, participação estruturada de todas as áreas parceiras na identificação e avaliação, nem informação regular e confiável por parceiro para monitoramento.

Por último, o segundo item da dimensão Parcerias, Planos e medidas de contingência, busca avaliar em que medida a organização estabelece, em conjunto com as entidades parceiras, planos e medidas de contingência para garantir a recuperação e a continuidade da prestação de serviços em caso incidentes. Esse item

é composto de apenas um subitem, e seu resultado pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 30):

Tabela 30 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 28

Q28. Planos e medidas de contingência	
As organizações parceiras definem, testam e revisam periodicamente planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e continuidade dos serviços em caso de falhas ou desastres.	
Discordo totalmente	17 (28,3%)
Discordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo minimamente	19 (31,7%)
Concordo parcialmente	10 (16,7%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Desse resultado é possível observar uma situação crítica, pois 45% dos respondentes discordam totalmente (28%) ou parcialmente (17%), com 49% concordando minimamente (32%) ou parcialmente (17%), e somente 5% reconhecem total efetividade. Isso sugere que planos e medidas de contingência formais, testados e revisados periodicamente, não são percebidos como prática consolidada nas parcerias institucionais.

A Metodologia de Riscos institucional é o documento que estrutura a seleção e caracterização dos processos, a identificação e análise de riscos com probabilidade e impacto, prevendo, também, o plano de controle de riscos com responsáveis e prazos (IFSertãoPE, 2022b). Essa normativa também prevê a elaboração opcional de um plano de contingência para os casos de concretização dos riscos aceitados no PCR, mas não há menção explícita de planos de contingência formais, testados e revisados periodicamente no âmbito das parcerias.

A normatização e prática efetiva desses planos e medidas são importantes, tendo em vista que a elaboração e comunicação de planos de contingência e continuidade são essenciais para garantir resiliência e recuperação diante da materialização de riscos (UK Government, 2023). Dessa forma, ao analisar os Relatórios de Gestão (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a), observa-se que não é evidenciado a existência de planos de contingência formalizados, testados ou

revisados, principalmente no âmbito das parcerias. Assim, a ausência de práticas de contingência documentadas explica a percepção crítica dos servidores, com a maior parte expressando uma percepção mínima sobre o tema.

De modo geral, os resultados da dimensão Parcerias revelam que a instituição ainda não consolidou práticas estruturadas de gestão de riscos nesse âmbito. Os resultados da pesquisa com os servidores evidenciaram percepções críticas sobre o tema, com altos índices de discordância e concentração na concordância mínima, indicando que procedimentos de gestão de riscos das entidades parceiras não são reconhecidos como rotinas consolidadas.

Esse cenário pode ser explicado pela busca prioritária por legitimidade social e política focada no ambiente interno da Administração Pública (DiMaggio; Powell, 1983), indicando que a instituição concentrou seus esforços de governança nos aspectos mais evidentes e direta da pressão regulatória, buscando parecer legítima perante os órgãos de controle e fiscalização. Esse foco na conformidade faz com que as redes externas e os arranjos colaborativos sejam negligenciados, uma vez que não constituem o alvo principal do isomorfismo coercitivo exercido pelo Estado (Peci, 2006). Dessa forma, enquanto a gestão de riscos interna avança para satisfazer ritos cerimoniais de controle, os riscos compartilhados em parcerias permanecem desassistidos por não serem percebidos como essenciais para a sobrevivência institucional imediata perante o regulador (Meyer; Rowan, 1977).

Além disso, a falta de processos estruturados em parcerias sugere que o IFSertãoPE, ao enfrentar a complexidade das redes externas, falha em encontrar ou adotar modelos de referência para gerenciar tais incertezas. Desse modo, prefere manter a estrutura de riscos restrita ao plano burocrático interno, onde os padrões de conformidade são mais nítidos, provocando um processo de isomorfismo mimético incompleto (DiMaggio; Powell, 1983).

Essa situação é reforçada pelo fato de que os documentos institucionais do IFSertãoPE normatizam e organizam a gestão de riscos interna, mas não detalham procedimentos específicos para parcerias, lacuna também evidenciada nos Relatórios de Gestão. Conforme Andrade *et al*. (2023), a gestão de riscos aplicada a acordos de cooperação exige adequada estruturação contratual e mecanismos de monitoramento para reduzir incertezas e fortalecer a tomada de decisão.

Assim, a ausência de mecanismos operacionais voltados para a governança de riscos compartilhados explica a percepção mínima dos servidores, pois essa

estrutura formal atende ao pilar regulativo, mas permanece distante da realidade das redes de colaboração externa (Meyer; Rowan, 1977). Essa dificuldade tem se mostrado um desafio comum em outras instituições públicas, onde mesmo com avanços normativos, a cooperação efetiva entre áreas e atores externos permanece limitada (Costa; Oliveira; Brito, 2019).

4.1.4. Percepções da dimensão Resultados

Esse tópico trata das percepções sobre a dimensão Resultados, que é formada pelos itens Melhoria dos processos de governança e Resultados-chave da gestão de riscos, e tem como objetivo avaliar em que medida a organização integra a gestão de riscos em seus processos de governança e gestão. O primeiro item é composto por três questões, e o resultado da primeira pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 31):

Tabela 31 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 29

Q29. Integração da gestão de riscos aos processos organizacionais	
A governança e a alta administração conhecem o nível de eficácia e integração da gestão de riscos nas áreas críticas, conscientes da maturidade atual e do progresso para o nível almejado.	
Discordo totalmente	6 (10,0%)
Discordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo minimamente	18 (30,0%)
Concordo parcialmente	20 (33,3%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado mostra que a percepção dos servidores é predominantemente intermediária (63%), com 30% de concordância mínima e 33% de concordância parcial, demonstrando há o reconhecimento de esforços de integração da gestão de riscos às áreas críticas, mas não como prática consolidada. Por outro lado, o percentual de 28% de discordância, sendo 10% totalmente e 18% parcialmente, sugere que parte relevante dos servidores não percebe a governança e a alta administração como plenamente conscientes da maturidade atual e do progresso ao

nível almejado. Já a baixa concordância total de apenas 7%, indica uma lacuna de institucionalização.

A Política de Gestão de Riscos é o documento institucional que formaliza as diretrizes, responsabilidades e controles internos no processo de gestão de riscos, estabelecendo a vinculação desses elementos ao planejamento estratégico (IFSertãoPE, 2021). Além disso, a Metodologia de Riscos prescreve a existência de relatórios de monitoramento e a comunicação constante entre instâncias (IFSertãoPE, 2022b), permitindo à alta administração conhecer o nível de eficácia e integração da gestão de riscos. Isso porque a gestão de riscos deve estar integrada a todas as atividades organizacionais, servindo de suporte à tomada de decisões e ao alcance dos objetivos (ABNT, 2018; UK Government, 2023).

Por outro lado, nem essas normativas internas nem os Relatórios de Gestão evidenciam índices ou métricas de maturidade permitam à alta administração acompanhar o seu progresso. Além disso, consta no Relatório de Gestão do ano de 2024 (IFSertãoPE, 2025a), na execução de ação relativa a gestão de riscos, o reconhecimento como dificuldades o desafio decorrente de transição administrativa, uma vez que era o primeiro contato com o tema de novos gestores, e a diversidade de metodologias utilizadas para mapeamento e execução dos fluxos institucionais.

Isso demonstra que a alta gestão tem consciência da situação atual e das deficiências que impedem o progresso. Dessa forma, apesar da ausência de instrumentos específicos para monitoramento da maturidade atual da integração da gestão de riscos, a predominância da percepção parcial dos servidores sugere o reconhecimento dos esforços da gestão.

A segunda questão do presente item se refere a identificação dos objetivos-chave na estratégia organizacional, e o resultado mostra que a maior parte dos servidores reconhece minimamente (35%) ou parcialmente (37%) que os objetivos-chave estão identificados e refletidos na estrutura, servindo de base para a estratégia e monitorados por indicadores. Além disso, 20% discordam totalmente (5%) ou parcialmente (15%), com apenas 7% concordando totalmente (Tabela 32).

Tabela 32 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 30

Q30. Item 2 de Melhoria dos processos de governança	
Os objetivos-chave da organização estão identificados e refletidos em sua estrutura, servindo de base para a estratégia e objetivos estratégicos e de negócios alinhados, com medidas de desempenho que permitem monitorar o progresso.	
Discordo totalmente	3 (5,0%)
Discordo parcialmente	9 (15,0%)
Concordo minimamente	21 (35,0%)
Concordo parcialmente	22 (36,7%)
Concordo totalmente	4 (6,7%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os objetivos estratégicos do IFSertãoPE estão presentes no PDI, e, no ciclo 2025-2029, foram elaborados com base em problemas identificados pela comunidade, análises internas e diretrizes de órgãos superiores (IFSertãoPE, 2025b). Além disso, as normativas internas que tratam do gerenciamento de riscos (Política e Metodologia) possuem previsão de vinculação da gestão de riscos ao planejamento institucional (IFSertãoPE, 2021, 2022b). O estabelecimento dos objetivos estratégicos é importante, pois constituem a base para a gestão de riscos, orientando sua identificação, avaliação e resposta (COSO, 2017).

Dessa forma, constam nos Relatórios de Gestão os seus resultados, apresentando os principais indicadores institucionais e comparando-os com as metas planejadas (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). Por isso, é possível perceber que instituição acompanha e monitora o desempenho dos objetivos estratégicos por indicadores. Assim, a percepção parcial da maioria dos servidores indica que a integração dos objetivos-chave na estrutura organizacional não é percebida como totalmente consolidada.

Por fim, a última questão do primeiro item trata da gestão dos riscos dos objetivos estratégicos, e o resultado revela que a percepção dos respondentes é majoritariamente intermediária, com 40% concordando minimamente e 23% parcialmente, enquanto 31% discordam e só 3% concordam totalmente (Tabela 33). Esses percentuais indicam que os servidores percebem o gerenciamento de riscos vinculado aos objetivos estratégicos em alguma medida, mas não como totalmente implementado.

Tabela 33 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 31

Q31. Item 3 de Melhoria dos processos de governança	
Os principais riscos a esses objetivos são identificados, avaliados, tratados e monitorados, com o desempenho comunicado aos níveis apropriados.	
Discordo totalmente	8 (13,3%)
Discordo parcialmente	11 (18,3%)
Concordo minimamente	24 (40,0%)
Concordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Metodologia de Riscos do IFSertãoPE estrutura o gerenciamento de riscos em cinco etapas sequenciais que abrangem a definição do processo, a identificação e avaliação dos riscos, a escolha das respostas e o monitoramento contínuo dos controles (IFSertãoPE, 2022b). Tendo em vista que os objetivos estratégicos se constituem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos (COSO, 2017), observa-se que a normativa institucional não evidencia a análise de riscos dos objetivos estratégicos, já que a previsão expressa é de seleção de processos organizacionais para esse procedimento.

Esse fato também pode ser observado nos Relatórios de Gestão, quando é consignado a utilização da matriz de riscos do planejamento da Auditoria Interna como referência, que também tem em sua elaboração a etapa de seleção de processos e macroprocessos para a análise de riscos. Esse fato explica a percepção majoritariamente mínima dos servidores, indicando o reconhecimento de práticas de gestão de riscos na instituição, que ocorre centrada em processos auditáveis, mas não percebem a integração com os objetivos estratégicos.

O último item da dimensão Resultados refere-se a Resultados-chave da gestão de riscos, que busca avaliar em que medida os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos, e é composto por três subitens. O resultado do primeiro pode ser observado no gráfico abaixo (Tabela 34):

Tabela 34 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 32

Q32. Entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades	
A governança, a administração e os responsáveis em todos os níveis compreendem seus objetivos, papéis e responsabilidades, e sabem como os resultados para atingir os objetivos-chave envolvem riscos.	
Discordo totalmente	6 (10,0%)
Discordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo minimamente	25 (41,7%)
Concordo parcialmente	14 (23,3%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a percepção dos respondentes é predominantemente intermediária, com 42% concordando minimamente e 23% parcialmente, totalizando 65% nessa faixa. Por outro lado, 30% discordaram totalmente (10%) ou parcialmente (20%), enquanto só 3% veem entendimento total. Isso sugere que a governança, a administração e os responsáveis conhecem, em alguma medida, seus objetivos e papéis, mas não há clareza suficiente sobre como os resultados para atingir objetivos-chave envolvem riscos.

A Política interna formaliza a estrutura a gestão de riscos com base nas três linhas de defesa, com papéis e responsabilidades bem definidos, além de prescrever que todos os servidores do IFSertãoPE têm responsabilidade pelo acompanhamento dos riscos e controles nos processos organizacionais de que participam ou têm conhecimento (IFSertãoPE, 2021). Isso porque a gestão de riscos deve estar integrada ao propósito, à estrutura e às operações organizacionais, sendo responsabilidade de todos e sustentada pela compreensão do contexto e da governança (ABNT, 2018).

Na análise dos Relatórios de Gestão, observa-se que o IFSertãoPE enfrenta desafios no tema, sendo consignado no relatório de 2023 que a gestão de riscos na instituição não está implantada e que esse processo foi suspenso (IFSertãoPE, 2024). Já no Relatório de Gestão de 2024 é mencionado que, em decorrência do processo de transição de gestão, aquele ano foi o primeiro contato alguns gestores com o tema (IFSertãoPE, 2025a).

Esses fatos, juntamente com o uso recorrente da matriz de riscos elaborada pela AUDIN no seu planejamento anual, reforça a centralidade da terceira linha (AUDIN) e a fragilidade na primeira (todos os servidores) e segunda linha (Gestores de Riscos e CGRC), explicam a percepção majoritariamente mínima dos servidores, que não reconhecem de forma consolidada seus papéis e responsabilidades, nem que o alcance dos objetivos-chave está associado à gestão de riscos.

O segundo subitem refere-se a Garantia proporcionada pela gestão de riscos, e o resultado mostra que a maior parte das percepções é predominantemente intermediária, com 38% concordando minimamente e 20% parcialmente, enquanto 35% discordam totalmente (15%) ou parcialmente (20%), e 5% concordam totalmente (Tabela 35). Esses dados sugerem que os servidores não reconhecem que a gestão de riscos esteja proporcionando, efetivamente, o alcance dos objetivos.

Tabela 35 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 33

Q33. Garantia proporcionada pela gestão de riscos	
A governança e a administração possuem garantia razoável, proporcionada pela gestão de riscos, de que os objetivos estratégicos e operacionais estão sendo alcançados, a comunicação de informações é confiável e as leis e regulamentos estão sendo cumpridos.	
Discordo totalmente	9 (15,0%)
Discordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo minimamente	23 (38,3%)
Concordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo totalmente	3 (5,0%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Para a gestão de riscos impactar o cumprimento dos objetivos estratégicos, é previsto na Metodologia interna que os gestores de riscos devem monitorar continuamente os processos sob sua responsabilidade, elaborando relatórios anuais com informações sobre eventos, níveis e controles, e mantendo fluxo constante de comunicação com os órgãos de governança (IFSertãoPE, 2022b). Isso é importante tendo em vista que essas informações devem apoiar a Alta Administração na avaliação das decisões, da eficácia dos controles e na definição de ajustes estratégicos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais (UK Government, 2023).

Por outro lado, os Relatórios de Gestão relatam dificuldades no tema como a suspensão da implantação da gestão de riscos (IFSertãoPE, 2024), bem como a utilização de matriz de riscos elaborada no Plano Anual da Auditoria Interna (IFSertãoPE, 2025a), sem evidenciar a utilização dos RMRs e o fluxo contínuo de comunicação entre a primeira e segunda linha, que poderia oferecer a garantia razoável dos efeitos proporcionados pela gestão de riscos. Isso reforça o maior percentual das percepções em Concordo minimamente, uma vez que os servidores percebem a formalização desses procedimentos, mas não é evidenciada a sua prática efetiva.

Por fim, o último subitem trata-se da Eficácia da gestão de riscos, observando-se do resultado que a percepção mínima é predominante, com o percentual de 43%, enquanto as discordâncias somam 32%, com 22% de discordância total e 10% parcial (Tabela 36). Por outro lado, 20% concordaram parcialmente e 3% totalmente. Esses dados mostram que 75% não reconhecem ou reconhecem elementos mínimos que os riscos permaneçam dentro dos critérios de risco estabelecidos (apetite e tolerâncias). O fato de apenas 3% concordarem totalmente sugere que os critérios e o monitoramento não estão claramente definidos, institucionalizados ou visíveis para a maioria.

Tabela 36 – Distribuição de frequências e indicador modal da Questão 34

Q34. Eficácia da gestão de riscos	
Os riscos da organização permanecem dentro dos critérios de risco estabelecidos (apetite e tolerâncias a risco), conforme documentado e atualizado pelo processo de gestão de riscos e suas atividades de monitoramento.	
Discordo totalmente	13 (21,7%)
Discordo parcialmente	6 (10,0%)
Concordo minimamente	26 (43,3%)
Concordo parcialmente	12 (20,0%)
Concordo totalmente	2 (3,3%)
Não respondeu	1 (1,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a Metodologia formalizada pela instituição, a forma de documentar e monitorar as atividades no âmbito do processo de gestão de riscos é por meio da elaboração do Relatório de Monitoramento de Riscos, que deve registrar novos

eventos, mudanças nos níveis de risco, resultados dos planos de controle e técnicas de identificação utilizadas, e ser encaminhado à DOAPE, constituindo um fluxo contínuo de informações entre a primeira e segunda linha de defesa (IFSertãoPE, 2022b). Essa etapa é considerada fundamental, tendo em vista que a gestão de riscos deve ser documentada e relatada adequadamente (ABNT, 2018).

Como visto anteriormente, os Relatórios de Gestão informam dificuldades na implementação da gestão de riscos na instituição, com a utilização como referência a matriz de riscos de processos auditáveis elaborada pela AUDIN, e sem evidências da elaboração dos RMRs e da realização do fluxo contínuo de informações entre as linhas de defesa (IFSertãoPE, 2023, 2024, 2025a). Considerando que a avaliação dos riscos é realizada pela comparação entre os resultados da análise e os critérios previamente definidos (ABNT, 2018), esses fatos explicam a percepção mínima da maior parte dos servidores, indicando que eles percebem a existência formal dos procedimentos, mas não visualizam na prática a medição dos riscos em relação ao apetite e tolerância.

Na dimensão Resultados, foi possível observar uma percepção majoritariamente mínima dos servidores. Verifica-se que os objetivos estratégicos estão formalmente estabelecidos e acompanhados por indicadores, mas os riscos associados a esses objetivos não são plenamente identificados, avaliados e comunicados. Prevalece, assim, uma gestão de riscos operacional centralizada na Auditoria Interna (terceira linha) em detrimento de um gerenciamento estratégico conduzido pela primeira linha de defesa.

Essa situação se assemelha ao mencionado por Araújo e Callado (2022), em que a dificuldade em mensurar o valor gerado aos *stakeholders* compromete a efetividade das práticas, uma vez que não há indicadores objetivos que demonstrem resultados tangíveis. Além disso, há o risco, conforme alerta Braga (2017), de que a gestão de riscos seja vista como modismo ou exigência externa, sem conexão com a realidade institucional, o que compromete sua legitimidade e sustentabilidade. Esse cenário evidencia um processo de institucionalização imposto externamente pelo Estado, o que favorece a reprodução de formas burocráticas que, embora aumentem as chances de aceitação externa, resultam em ineficiência na execução das tarefas finalísticas (Peci, 2006).

Ademais, verifica-se que o entendimento dos papéis e responsabilidades, a garantia proporcionada pela gestão de riscos e a eficácia em manter a exposição

dentro dos critérios de apetite e tolerância são percebidos, também, de forma mínima. Esse resultado reflete as dificuldades da instituição, como a suspensão da implantação da gestão de riscos, a diversidade metodológica e a ausência dos fluxos de monitoramento e reporte, embora formalizados em normativas internas.

Essa discrepância sugere que a instituição foca em indicadores formais e resultados rituais para satisfazer as expectativas do ambiente externo e assegurar sua proteção institucional, adotando estruturas que funcionam como mitos racionalizados (Meyer; Rowan, 1977). Conforme esse entendimento, a existência de normativos sem a devida internalização prática indica que a governança de riscos no IFSertãoPE pode estar operando no plano do simbolismo cerimonial para garantir a sua sobrevivência política e social. Além disso, a fragilidade na geração de valor estratégico real aponta para uma gestão focada em fins pragmáticos imediatos e resultados puramente procedimentais, negligenciando a relevância substantiva e a internalização de uma ética de transparência e resultados efetivos para a sociedade (Sander, 2007).

Essas dificuldades também estão presentes em outras instituições públicas, como revelado por Viana (2021), que verificou a pouca integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico e a ausência de indicadores de desempenho na maioria das universidades do Nordeste. Essa situação também coincide com o estudo de Costa, Oliveira e Brito (2019), que evidenciaram que, mesmo em instituições com avanços normativos e tecnológicos, os efeitos da gestão de riscos ainda não são percebidos em ganhos claros de desempenho. Portanto, esses resultados mostram que o IFSertãoPE possui uma estrutura de governança capaz de gerar legitimidade perante o campo organizacional, mas ainda enfrenta o desafio de converter essa estrutura burocrática em eficiência técnica substantiva e valor público real.

Por fim, observa-se dos resultados nas quatro dimensões analisadas fortes indícios de formalismo, sugerindo que a instituição adota a gestão de riscos como simbolismo cerimonial. Isso significa que o IFSertãoPE responde de forma isomórfica às pressões regulatórias e exigências formais de órgãos de controle, como o TCU, construindo uma estrutura de governança robusta no papel para assegurar sua legitimidade social e política.

Além disso, observa-se que essa conformidade normativa evidencia o *decoupling*, com as estruturas formais funcionando como mitos racionalizados para fins de auditoria, mas permanecendo desconectadas da realidade técnica e da prática cotidiana vivenciada pelos servidores. Assim, embora a instituição tenha incorporado

elementos estruturais legitimados, a gestão de riscos no instituto ainda é percebida como uma iniciativa centralizada e incipiente, enfrentando o desafio de superar o simbolismo normativo para se tornar uma ferramenta de gestão estratégica efetivamente internalizada na cultura organizacional.

4.2. MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO IFSERTÃOPE

Esse tópico trata da aplicação da metodologia de pontuação do TCU para determinar a maturidade global em gestão de riscos do IFSertãoPE. A maturidade é identificada pela razão da pontuação obtida e o máximo de pontuação possível. Já para obter a maturidade global, é necessária aplicação de pesos que variam em cada dimensão. Inicialmente, foi identificada a maturidade de cada item das dimensões e, também, a da própria dimensão para, posteriormente, determinar a maturidade global.

4.2.1. Maturidade da dimensão Ambiente

A dimensão Ambiente é composta pelas capacidades institucional em Liderança, Políticas e Estratégia, e Pessoas. Na capacidade Liderança, que possui três itens com o máximo possível de 12 pontos, observa-se uma variação das percepções majoritárias entre concordância mínima e parcial, que resultou na pontuação de 58,3%, indicando uma maturidade Intermediária (Tabela 37).

Tabela 37 - Indicadores de maturidade da capacidade Liderança

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q1	2	4
Q2	3	4
Q3	2	4
Total Acumulado	7	12
Pontuação (Índice de Maturidade)	58.33%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

A próxima capacidade avaliada foi Políticas e Estratégia, composta por cinco questões, possibilitando obter o máximo de 20 pontos. O resultado mostrou que as

percepções variaram entre concordo minimamente e parcialmente, resultando no total de 12 pontos e uma maturidade Intermediária (Tabela 38).

Tabela 38 - Indicadores de maturidade da capacidade Políticas e Estratégia

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q4	3	4
Q5	2	4
Q6	2	4
Q7	3	4
Q8	2	4
Total Acumulado	12	20
Pontuação (Índice de Maturidade)	60%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

A última capacidade da dimensão Ambiente foi Pessoas, constituída por duas questões. A pontuação máxima possível foi de oito pontos e o resultado variou entre discordância total e concordância mínima, revelando uma maturidade Básica diante do total de 2 pontos e um resultado de 25% (Tabela 39).

Tabela 39 - Indicadores de maturidade da capacidade Pessoas

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q9	0	4
Q10	2	4
Total Acumulado	2	8
Pontuação (Índice de Maturidade)	25%	
Nível de Maturidade	Básico	

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, analisando a dimensão Ambiente, que é formada pelas dez questões analisadas acima, observa-se uma percepção predominantemente mínima, com algumas parciais e uma discordância total. A pontuação possível nessa dimensão é 40 pontos e o resultado foi 52,5% diante dos 21 pontos obtidos (Tabela 40).

Tabela 40 - Índice de maturidade da Dimensão Ambiente

Componente	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Liderança	7	12
Políticas e Estratégia	12	20
Pessoas	2	8
Total Acumulado da Dimensão	21	40
Pontuação (Índice de Maturidade)	52.5%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, uma maturidade intermediária significa que, na percepção dos servidores, as práticas que compõe a dimensão Ambiente começaram a ser implementadas e alguns elementos já são percebidos em funcionamento. Foi possível perceber que o IFSertãoPE possui a estrutura de gestão de riscos formalizada, mas ainda enfrenta desafios para consolidar uma cultura organizacional voltada à integração total desses mecanismos.

4.2.2. Maturidade da dimensão Processos

A dimensão Processos foi analisada por meio dos itens Identificação e análise de riscos, Avaliação e resposta a riscos, e Monitoramento e comunicação. O primeiro possui quatro subitens e as percepções dos servidores foram de concordância mínima em todos eles, resultando em 50% dos pontos e uma maturidade intermediária (Tabela 41).

Tabela 41 - Indicadores de maturidade da capacidade Identificação e Análise de Riscos

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q11	2	4
Q12	2	4
Q13	2	4
Q14	2	4
Total Acumulado	8	16
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

O segundo item dessa dimensão é a Avaliação e resposta a riscos, sendo composto por quatro questões. As percepções dos servidores nesse item foram predominantemente mínimas, com apenas um subitem com concordância parcial, resultando em 8 pontos e o percentual de 56,3%, o que significa em uma maturidade intermediária (Tabela 42).

Tabela 42 - Indicadores de maturidade da capacidade Avaliação e Resposta a Riscos

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q15	3	4
Q16	2	4
Q17	2	4
Q18	2	4
Total Acumulado	9	16
Pontuação (Índice de Maturidade)	56.25%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

O último item avaliado foi Monitoramento e comunicação, composto por seis questões, com a percepção majoritariamente mínima. A pontuação totalizou 12 pontos, o que significa um resultado de 50% e uma maturidade intermediária (Tabela 43).

Tabela 43 - Indicadores de maturidade da capacidade Monitoramento e Comunicação

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q19	2	4
Q20	2	4
Q21	2	4
Q22	2	4
Q23	2	4
Q24	2	4
Total Acumulado	12	24
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, observa-se que a dimensão Processos foi formada por 14 itens de avaliação e a percepção majoritária dos servidores foi de concordância mínima em todas as questões, com apenas uma concordância parcial. O máximo de pontuação possível foi de 56 pontos e o resultado revelou essa dimensão obteve 29 pontos, representando um percentual de 51,79% e maturidade intermediária (Tabela 44).

Tabela 44 - Índice de maturidade da Dimensão Processos

Componente	**Pontos Obtidos**	**Pontos Máximos**
Identificação e Análise de Riscos	8	16
Avaliação e Resposta a Riscos	9	16
Monitoramento e Comunicação	12	24
Total Acumulado da Dimensão	29	56
Pontuação (Índice de Maturidade)	51,79%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, na percepção dos servidores, o IFSertãoPE possui uma maturidade intermediária na dimensão Processos, significando que é percebido o início da implementação das práticas desse atributo, e que alguns elementos já estão em funcionamento. Como visto, a instituição possui uma metodologia de gestão de riscos formalmente estruturada, com etapas claras de identificação, avaliação, resposta, comunicação e monitoramento, mas que ainda não se encontram plenamente consolidada na prática.

4.2.3. Maturidade da dimensão Parcerias

Essa dimensão foi composta por dois itens, Gestão de riscos em parcerias e Planos e medidas de contingência, tendo o primeiro três questões e o segundo apenas uma. Os três subitens que formam a primeira prática foram percebidos pelos servidores com concordância predominantemente mínima, alcançando 6 pontos, o que representa um resultado de 50% e uma maturidade intermediária (Tabela 45).

Tabela 45 - Indicadores de maturidade da capacidade Gestão de Riscos em Parcerias

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q25	2	4
Q26	2	4
Q27	2	4
Total Acumulado	6	12
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Já o segundo item, Planos e medidas de contingência, composto por uma única questão, apresentou a percepção mínima, obtendo 2 pontos. Isso representa um percentual de 50% e uma maturidade intermediária (Tabela 46).

Tabela 46 - Indicadores de maturidade da capacidade Planos e Medidas de Contingências

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q28	2	4
Total Acumulado	2	4
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, observa-se da análise da dimensão Parcerias, constituída por quatro questões, que a concordância mínima foi majoritária em todos os itens, produzindo uma pontuação de 8 pontos e um percentual de 50%, significando que a maturidade nesse atributo é intermediária (Tabela 47).

Tabela 47 - Índice de maturidade da Dimensão Parcerias

Componente	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Gestão de Riscos em Parcerias	6	12
Planos e Medidas de Contingências	2	4
Total Acumulado da Dimensão	8	16
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a maturidade intermediária nessa dimensão significa que os servidores da instituição percebem a implementação dessas práticas como incipientes, com alguns elementos em funcionamento.

4.2.4. Maturidade da dimensão Resultados

A dimensão Resultados foi analisada sob a perspectiva de dois itens, Melhoria dos processos de governança e Resultados-chave da gestão de riscos, com cada um deles sendo formado por três práticas. O resultado do primeiro item revela a percepção majoritariamente parcial de concordância, com apenas um dos subitens sendo concordado minimamente, o que gerou um resultado de 8 pontos dos 12 possíveis, e um percentual de 66,67%, o que representa uma maturidade aprimorada (Tabela 48).

Tabela 48 - Indicadores de maturidade da capacidade Melhoria dos Processos de Governança

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q29	3	4
Q30	3	4
Q31	2	4
Total Acumulado	8	12
Pontuação (Índice de Maturidade)	66.67%	
Nível de Maturidade	Aprimorado	

Fonte: Dados da pesquisa

Já no segundo item, Resultados-chave da gestão de riscos, observa-se que os servidores concordaram minimamente em todas as questões, resultando em um percentual de 50% e 6 pontos, significando uma maturidade intermediária (Tabela 49).

Tabela 49 - Indicadores de maturidade da capacidade Resultados-Chave da Gestão de Riscos

Item	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Q32	2	4
Q33	2	4
Q34	2	4
Total Acumulado	6	12
Pontuação (Índice de Maturidade)	50%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, ao analisar a maturidade da dimensão Resultados, observa-se a percepção predominante de concordância mínima, com apenas duas questões obtendo uma concordância parcial. A pontuação nessa dimensão foi de 14 pontos, o que gerou um percentual de 58,33% e uma maturidade intermediária (Tabela 50).

Tabela 50 - Índice de maturidade da Dimensão Resultados

Componente	Pontos Obtidos	Pontos Máximos
Melhoria dos Processos de Governança	8	12
Resultados-Chave da Gestão de Riscos	6	12
Total Acumulado da Dimensão	14	24
Pontuação (Índice de Maturidade)	58.33%	
Nível de Maturidade	Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, na percepção dos servidores, a dimensão Resultados possui uma maturidade intermediária, significando que uma implementação inicial das práticas analisadas, com alguns elementos já em funcionamento. Dessa forma, observou-se que o IFSertãoPE dispõe de objetivos estratégicos formalizados e indicadores de desempenho definidos, mas a integração desses elementos com a gestão de riscos ainda não é consolidada.

Após a mensuração da maturidade das capacidades individualmente e das dimensões, apresenta-se o panorama geral dos resultados a partir da consolidação de todas as capacidades avaliadas ao longo da pesquisa, detalhando as respectivas pontuações e os seus correspondentes graus de maturidade (Quadro 15). Essa visão

conjunta é importante porque permite enxergar, ao mesmo tempo, onde a instituição está avançada e onde estão as principais deficiências que precisam de melhorias.

Quadro 15 – Maturidade das capacidades avaliadas

Dimensão	Capacidade	Pontuação	Maturidade
Ambiente	Liderança	58,33%	Intermediário
Ambiente	Políticas e Estratégia	60,00%	Intermediário
Ambiente	Pessoas	25,00%	Básico
Processos	Identificação e Análise de Riscos	50,00%	Intermediário
Processos	Avaliação e Resposta a Riscos	56,25%	Intermediário
Processos	Monitoramento e Comunicação	50,00%	Intermediário
Parcerias	Gestão de Riscos em Parcerias	50,00%	Intermediário
Parcerias	Planos e Medidas de Contingências	50,00%	Intermediário
Resultados	Melhoria dos Processos de Governança	66,67%	Aprimorado
Resultados	Resultados-Chave da Gestão de Riscos	50,00%	Intermediário

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados revelam um equilíbrio nos graus de maturidade, com a maioria no nível intermediário. Como ponto positivo, destaca-se a capacidade Melhoria dos Processos de Governança, que alcançou o nível Aprimorado (66,67%). Por outro lado, como ponto negativo, evidencia-se a capacidade Pessoas, classificada ainda no nível Básico (25%), apontando o setor mais crítico para a gestão de riscos.

Por fim, ao analisar o desempenho das capacidades de forma agregada, faz-se necessário apresentar o resultado consolidado de cada uma das quatro dimensões avaliadas (Quadro 16):

Quadro 16 – Maturidade das dimensões

Dimensão	Pontuação	Maturidade
Ambiente	52,50%	Intermediário
Processos	51,79%	Intermediário
Parcerias	50,00%	Intermediário
Resultados	58,33%	Intermediário

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados revelam também um equilíbrio, uma vez que todas as dimensões avaliadas no IFSertãoPE situam-se no nível Intermediário. Entre elas, a dimensão Resultados obteve a maior pontuação (58,33%), enquanto a dimensão Parcerias apresentou o desempenho mais baixo (50,00%).

4.2.5. Maturidade global do IFSertãoPE

A maturidade global considera o desempenho de cada dimensão avaliada (Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados) e atribui pesos específicos para o cálculo da média ponderada compor o resultado, conforme estabelecido na metodologia. A pontuação das dimensões e o cálculo para obter a maturidade final podem ser observados na tabela abaixo (Tabela 51):

Tabela 51 - Índice de Maturidade Global

Dimensão	Pontuação Obtida	Peso	Resultado Ponderado
Ambiente	52,5%	0,4	21
Processos	51,79%	0,3	15,537
Parcerias	50%	0,1	5
Resultados	58,33%	0,2	11,666
Índice de Maturidade Global		53,2%	
Nível de Maturidade Global		Intermediário	

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado revela que o IFSertãoPE apresenta um estágio de maturidade global intermediária em sua gestão de riscos, com uma média ponderada de 53,20%, que é caracterizada pela existência de princípios e padrões documentados, com treinamento básico em gestão de riscos e práticas iniciais em funcionamento (Brasil, 2018). Para verificar a robustez desses resultados, é necessária a análise de sensibilidade para avaliar se a variação dos pesos atribuídos às dimensões do modelo impacta a classificação global da maturidade institucional.

Dessa forma, foi utilizada a Simulação de Monte Carlo por meio do *software* RStudio. Conforme a fundamentação de Garcia, Lustosa e Barros (2010), essa técnica permite avaliar fenômenos probabilísticos simulando uma grande quantidade de cenários para identificar a probabilidade de ocorrência de um valor esperado. Nesta

análise, foram gerados 10.000 cenários de ponderação, mantendo constantes os percentuais obtidos em cada dimensão e variando aleatoriamente os pesos atribuídos a elas.

Os resultados estatísticos da simulação revelaram um valor mínimo de 50,06% e um máximo de 58,04%, com uma média de 53,13% e mediana de 52,90%. O desvio padrão apurado foi de 1,3869, indicando uma baixa dispersão dos dados em torno da média. A análise do Índice de Confiança de 95% situou os resultados entre 50,97% (limite inferior) e 56,26% (limite superior). Dessa forma, observa-se que em todos os 10.000 cenários simulados, os índices permaneceram dentro da faixa de 40,1% a 60%, que define o nível de Maturidade Intermediária conforme os critérios do TCU (Tabela 52).

Tabela 52 - Estatísticas descritivas e intervalo de confiança da simulação de maturidade

Métrica Estatística	**Valor Apurado**
Valor Mínimo	50,06%
Mediana	52,90%
Média	53,13%
Valor Máximo	58,04%
Desvio Padrão	1,3869
Intervalo de Confiança (IC 95%) - Limite Inferior	50,97%
Intervalo de Confiança (IC 95%) - Limite Superior	56,26%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos resultados obtidos, observa-se que as alterações promovidas nos pesos não alteraram a classificação global da maturidade institucional, que permaneceu no nível intermediário em todos os cenários simulados. Isso indica que mudanças nos pesos atribuídos às dimensões não foram suficientes para alterar a maturidade para outro nível, evidenciando a robustez do modelo aplicado e conferindo maior consistência e confiabilidade ao resultado apresentado.

Com o objetivo de identificar como o desempenho percebido em cada componente do modelo do TCU se relaciona entre si, apresentam-se os resultados da correlação de postos de Spearman (rs) e seus respectivos níveis de significância (p-valor) (Tabela 53). Esta análise possui caráter exploratório e contribui para a

compreensão da interdependência entre os atributos que compõem o índice de 53,2% de maturidade global da instituição.

Tabela 53 - Correlação por Postos de Spearman entre as Dimensões

Dimensões	Ambiente	Processos	Parcerias	Resultados
Ambiente	1	-	-	-
Processos	0,308	1	-	-
Parcerias	0,718	0,600	1	-
Resultados	0,667	0,900*	0,700	1

Nota: Significância estatística: *p < 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados revelam que a associação mais expressiva e a única com significância estatística (p<0,05) ocorre entre as dimensões Processos e Resultados (rs=0,900; p=0,0374). Este achado indica que, na percepção dos servidores do IFSertãoPE, o amadurecimento das etapas de identificação, análise e monitoramento de riscos está diretamente vinculado à percepção de eficácia da gestão e ao cumprimento dos objetivos organizacionais. O alto coeficiente sugere que melhorias na execução técnica dos processos de risco tendem a gerar impactos positivos imediatos na entrega de valor público percebida.

Observaram-se, ainda, tendências de fortes associações positivas entre Ambiente e Parcerias (rs=0,718) e entre Parcerias e Resultados (rs=0,700). Embora esses valores não tenham atingido o nível de significância de 5% na amostra de 60 respondentes, os coeficientes sugerem que o fortalecimento da cultura e das políticas (Ambiente) atua como um facilitador para a estruturação da gestão de riscos em arranjos colaborativos (Parcerias), o que, por sua vez, contribui para a consecução dos resultados institucionais.

Em contrapartida, a correlação mais fraca foi verificada entre as dimensões Ambiente e Processos (rs=0,308). Este dado se mostra relevante, pois confirma a lacuna identificada na triangulação de dados, uma vez que a instituição possui um arcabouço normativo formalizado (Ambiente), mas ainda não se traduz de forma consistente na execução técnica cotidiana (Processos). A baixa correlação reforça que a gestão de riscos no IFSertãoPE ainda é percebida como uma atividade centrada

em instâncias de controle (como a Auditoria Interna) e não como um processo gerencial fluido e disseminado pela liderança em toda a organização.

Dessa forma, os resultados da correlação confirmam a consistência interna do modelo, demonstrando que as dimensões não operam isoladamente. A forte ligação entre processos e resultados evidencia que o avanço para o nível aprimorado de maturidade depende, prioritariamente, da efetivação das rotinas de monitoramento e do protagonismo da primeira linha de defesa.

Considerando que a avaliação da maturidade em gestão de risco se constitui em uma ferramenta que busca auxiliar a gestão no seu avanço (Wieczorek-Kosmala, 2014), convém registrar as capacidades com maiores e menores percentuais de maturidade, representando os pontos fortes e as fraquezas (Quadro 17).

Quadro 17 - Pontos fortes e fraquezas da maturidade em gestão de riscos do IFSertãoPE

Classificação	Dimensão	Capacidade Avaliada	Grau de Maturidade
Pontos Fortes	Resultados	Melhoria dos processos de governança	Aprimorado (66,7%)
	Ambiente	Políticas e Estratégias	Intermediário (60,0%)
		Liderança	Intermediária (58,3%)
Fraquezas	Ambiente	Pessoas	Básico (25,0%)
	Processos	Monitoramento e comunicação	Intermediária (50,0%)
	Parcerias	Gestão de riscos em parcerias	Intermediária (50,0%)
		Planos e medidas de contingência	Intermediária (50,0%)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos pontos fortes, a capacidade Melhoria dos processos de governança da dimensão Resultados alcançou grau de maturidade Aprimorado (66,7%), justificado pela formalização da Política e Metodologia de Gestão de Riscos, a previsão de vinculação ao planejamento estratégico e a presença de objetivos-chave definidos no PDI e monitorados por indicadores institucionais.

Já a capacidade Políticas e Estratégias da dimensão Ambiente, apresentou um grau intermediário, com resultado de 60%, evidenciando que o IFSertãoPE possui políticas de gestão de riscos formalizadas, com previsão de alinhamento ao planejamento estratégico e ao PDI, além de diretrizes claras quanto ao apetite a risco e responsabilidades estruturadas nas três linhas de defesa.

Por fim, a capacidade Liderança da dimensão Ambiente alcançou uma maturidade Intermediária com 58,3%, destacando-se a formalização da Política e da Metodologia de riscos, a definição clara de responsabilidades e a integração ao PDI, além de iniciativas pontuais de capacitação.

Em relação aos pontos fracos, a capacidade Pessoas da dimensão Ambiente revelou-se como o ponto mais frágil da gestão de riscos no IFSertãoPE, sendo classificada no grau Básico, com resultado de 25%. Os resultados evidenciam sérias deficiências tanto na comunicação clara das responsabilidades dos servidores na gestão de riscos, quanto na capacitação, refletindo um baixo nível de *accountability*.

Já a capacidade Monitoramento e comunicação da dimensão Processos apresentou um resultado de 50% e uma maturidade Intermediária, com suas práticas concentrando os maiores percentuais de discordância, reflexo da ausência do uso de sistemas informatizados, relatórios de monitoramento e protocolos de comunicação, embora estejam formalizados nas normativas internas.

Por fim, as capacidades Gestão de riscos em parcerias e Planos e medidas de contingência da dimensão Parcerias, apresentaram a pontuação de 50%, significando uma maturidade Intermediária. Apesar desse resultado, foi possível perceber uma dissonância da percepção dos servidores e os achados na análise documental, que não evidenciam procedimentos específicos e sistemáticos para avaliar a capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras, nem protocolos claros de definição de responsabilidades, comunicação e reporte conjunto. Além disso, não foram identificados planos e medidas de contingência, especialmente no âmbito das parcerias.

5. PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido no âmbito dessa pesquisa consiste na elaboração de um Relatório Técnico voltado para o diagnóstico e a proposição de intervenções estratégicas na gestão de riscos do IFSertãoPE. Esse relatório consta no Apêndice C e foi elaborado como instrumento prático e aplicado para subsidiar a alta gestão da instituição na tomada de decisões e na consolidação de melhores práticas de gestão de riscos.

O documento parte da constatação de que, embora a instituição possua instrumentos normativos formalizados, como a Política e a Metodologia de Gestão de Riscos, sua aplicação prática ainda se mostra limitada e pouco integrada ao planejamento estratégico. A análise realizada identificou fragilidades em várias capacidades institucionais, como a comunicação institucional, capacitação de servidores e gestores, monitoramento e contingência, gestão de riscos em parcerias e integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos.

A partir dessa análise, o relatório apresenta um plano de ação estruturado em cinco eixos de intervenção estratégica, cada um com o objetivo de mitigar as fragilidades encontradas e elevar a maturidade da gestão de riscos. O primeiro eixo trata do fortalecimento da comunicação institucional, com protocolos claros e periódicos de divulgação de responsabilidades e resultados. Já o segundo, contempla a capacitação e o desenvolvimento de competências, com programas contínuos de formação e sensibilização.

O terceiro eixo refere-se ao monitoramento e contingência, destacando a efetiva utilização do sistema Ágatha e a formalização de planos de resposta. Ademais, o quarto eixo trata da gestão de riscos em parcerias, propondo diretrizes específicas para convênios, contratos e cooperações externas. Por fim, o último eixo trata da integração da gestão de riscos à estratégia institucional, propondo revisão metodológica e criação de uma matriz estratégica vinculada aos objetivos-chave da instituição.

Dessa forma, diante das fragilidades encontradas, as recomendações propostas não se restringem a ajustes operacionais, mas alcançam dimensões estratégicas e culturais da instituição. O relatório enfatiza que a consolidação da gestão de riscos exige o engajamento da alta gestão, a articulação institucional e a institucionalização de práticas que fortaleçam a cultura organizacional.

Assim, o produto dessa pesquisa se configura como uma contribuição prática e científica, oferecendo ao IFSertãoPE um caminho estruturado para avançar na maturidade da sua governança e assegurar maior efetividade na implementação de políticas públicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender em profundidade o estágio de maturidade da gestão de riscos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano, a partir da percepção dos servidores das quatro dimensões estabelecidas no modelo de maturidade do TCU em seu Referencial Básico de Gestão de Riscos (Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados). A análise das percepções, juntamente com os documentos institucionais, revelou que o gerenciamento de riscos no IFSertãoPE possui uma maturidade intermediária, apresentando avanços importantes, mas também evidenciando fragilidades que impedem a consolidação das práticas de gestão de riscos e seu avanço a níveis superiores de maturidade.

Na dimensão Ambiente, as percepções dos servidores revelam uma discrepância entre a existência de políticas, metodologias e instâncias formais e sua efetiva aplicação no cotidiano institucional. Embora reconheçam a estrutura formal de liderança, governança e supervisão, muitos apontam falta de clareza e integração prática, indicando uma lacuna entre a formalização e a prática. Além disso, predominaram percepções intermediárias, com baixa concordância total e altos índices de discordância, no item de alocação de recursos e comprometimento da gestão. Na capacidade Pessoas, os servidores reconhecem normas e estruturas, mas percebem fragilidades na comunicação de responsabilidades e na capacitação, destacando o reforço do *accountability* como ponto mais crítico.

A análise dos documentos institucionais demonstra que a instituição possui instrumentos normativos e metodológicos que estruturam a gestão de riscos, como políticas formais, instâncias de governança e diretrizes para supervisão. Contudo, apesar dessa formalização, observa-se a necessidade de maior internalização cultural, integração prática e transparência na supervisão, de modo que os instrumentos normativos sejam efetivamente aplicados e percebidos pelos servidores como parte integrante da rotina institucional.

Quanto a dimensão Processos, foi possível observar fragilidades importantes na prática institucional, mesmo diante da existência de políticas e metodologias formais. Os resultados apontam predominância de concordância mínima ou parcial em aspectos como estabelecimento e documentação do contexto, identificação e análise de riscos e sua documentação, indicando que tais etapas são vistas como incipientes e pouco estruturadas. No monitoramento e comunicação, prevalecem

percepções intermediárias ou de discordância, sugerindo ausência de práticas sistemáticas e consolidadas, o que reforça a necessidade de maior clareza, integração e efetividade na aplicação cotidiana da gestão de riscos.

Por outro lado, os documentos institucionais analisados demonstram que o instituto possui diretrizes formais alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, metodologias estruturadas e responsabilidades definidas, além da previsão de critérios de probabilidade e impacto, planos de controle de riscos e utilização de ferramentas como o Sistema Ágatha e relatórios de monitoramento. No entanto, observou-se dos Relatórios de Gestão que tais instrumentos não se traduzem em práticas consolidadas, revelando uma lacuna entre a normatização e a prática.

Em relação a dimensão Parcerias, observou-se fragilidades significativas na prática da gestão de riscos compartilhados, com a maioria dos servidores reconhecendo apenas iniciativas pontuais, bem como a ausência de avaliação da capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras. Além disso, o gerenciamento de riscos em parcerias não é percebido como estruturado ou disseminado, com baixa concordância plena e elevado percentual de discordância. No que se refere a planos e medidas de contingência, os servidores apontam uma situação crítica, com predominância de percepções mínimas ou discordantes, sugerindo que não existem práticas consolidadas de elaboração, teste e revisão periódica desses planos em conjunto com parceiros.

Os documentos internos mostraram que o IFSertãoPE possui políticas e metodologias voltadas para riscos internos, com definição de responsabilidades nas três linhas de defesa e previsão de planos de controle de riscos, mas não explicita procedimentos específicos para parcerias. Os Relatórios de Gestão também não evidenciam registros de riscos compartilhados, nem planos de contingência formalizados e revisados periodicamente no âmbito das parcerias.

No que diz respeito à dimensão Resultados, foi possível perceber fragilidades na integração da gestão de riscos aos processos de governança e objetivos estratégicos. A maioria das respostas se concentraram em concordância mínima ou parcial, indicando reconhecimento de esforços, mas não de práticas consolidadas. Além disso, muitos servidores não perceberam clareza na atuação da alta administração, nem integração plena da gestão de riscos aos objetivos-chave, o que se reflete em baixa concordância total. Houve, também, percepções mínimas e discordâncias quanto ao gerenciamento dos riscos vinculados aos objetivos

estratégicos, ao entendimento de papéis e responsabilidades e à garantia proporcionada pela gestão de riscos.

A documentação institucional analisada mostra que a instituição possui políticas e metodologias formais que vinculam a gestão de riscos ao planejamento estratégico e às três linhas de defesa, prevendo relatórios de monitoramento e comunicação constante entre instâncias. Os objetivos estratégicos estão definidos no PDI e acompanhados por indicadores nos Relatórios de Gestão, mas não há evidências de métricas de maturidade ou de análise de riscos diretamente vinculada aos objetivos estratégicos.

Os relatórios também registraram dificuldades, como a suspensão da implantação da gestão de riscos em 2023 e o primeiro contato de novos gestores com o tema em 2024, além da utilização recorrente da matriz de riscos da Auditoria Interna como referência. Essa centralidade da terceira linha e a ausência de evidências de relatórios de monitoramento contínuo explicam a percepção mínima dos servidores, revelando uma lacuna entre a formalização normativa e a prática efetiva.

Da análise dessas quatro dimensões, foi possível identificar que a maturidade global do IFSertãoPE em gestão de riscos é intermediária, com resultado de 53,2% na média ponderada. Esse grau indica que a instituição possui princípios e padrões documentados, treinamento básico e práticas iniciais em funcionamento, mas ainda enfrenta desafios para consolidar sua aplicação prática. Foi possível constatar que embora haja avanços normativos e estruturais, como políticas, metodologias e instrumentos de planejamento estratégico, persistem lacunas na integração entre objetivos, riscos e desempenho.

Dessa forma, o IFSertãoPE encontra-se em um estágio de transição, pois possui sua estrutura de gestão de riscos formalizada, mas carece de consolidar a sua aplicação prática, como mecanismos de monitoramento contínuo, comunicação estruturada e o protagonismo da primeira linha de defesa. Isso significa a necessidade de fortalecer a cultura de riscos, padronizar metodologias e ampliar a integração entre objetivos estratégicos, riscos e indicadores de desempenho, para evoluir na maturidade institucional.

A principal contribuição desta pesquisa está em oferecer um conhecimento abrangente e estruturado sobre o estágio de maturidade da gestão de riscos no Instituto, permitindo identificar avanços normativos e metodológicos já implementados, mas também evidenciando fragilidades na consolidação prática e na

integração entre objetivos estratégicos, processos e resultados. Ao sistematizar percepções dos servidores e analisar documentos institucionais, o estudo fornece subsídios concretos para orientar a alta administração na tomada de decisões, no fortalecimento da cultura de riscos e na adoção de medidas de monitoramento, comunicação e capacitação, contribuindo para a evolução da maturidade institucional e para a melhoria da governança organizacional.

Uma limitação importante desta pesquisa refere-se ao baixo número de respondentes, já que, do universo de 939 servidores ativos do IFSertãoPE, apenas 60 participaram do questionário, o que representa cerca de 6,4% do total. Esse índice reduzido de participação pode comprometer a representatividade dos resultados, uma vez que as percepções coletadas não necessariamente refletem a diversidade de experiências e opiniões existentes em toda a instituição.

Outra limitação da pesquisa refere-se à subjetividade das percepções dos servidores, pois há influências de fatores como nível de conhecimento sobre gestão de riscos, experiências pessoais ou até mesmo pela forma como a comunicação institucional ocorre. Isso significa que essas percepções não necessariamente refletem de maneira precisa a maturidade real da gestão de riscos no IFSertãoPE, podendo gerar vieses na classificação da maturidade institucional.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra de respondentes, de modo a garantir maior representatividade das percepções dos servidores e reduzir possíveis vieses. Além disso, seria relevante realizar estudos qualitativos, por meio de entrevistas ou grupos focais, para compreender melhor as barreiras culturais e operacionais que dificultam a consolidação das práticas. Por fim, sugere-se investigar a efetividade dos mecanismos de capacitação e comunicação, bem como propor modelos de integração entre objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e gestão de riscos, visando fortalecer a governança institucional.

REFERÊNCIAS

AHMETI, R.; VLADI, B. Risk Management in Public Sector: A Literature Review. **European Journal of Multidisciplinary Studies**. v. 2, v. 5, maio-ago., 2017. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/eur/ejmsjr/239.html. Acesso em: 05 fev. 2026.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, F. C. de; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L. da; LIMA, O. P. de; ARAÚJO, P. C. D. de; MADURO, M. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J de. Gestão de risco em acordo de cooperação. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 8635–8646, 2023. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2239. Acesso em: 05 fev. 2026.

ANTONUCCI, D. **Risk maturity models**: how to assess risk management effectiveness. London; Philadelphia: Kogan Page Limited, 2016.

AON. **Global Enterprise Risk Management Survey**, 2010. Disponível em: https://www.aon.com/attachments/2010_global_ERM_Survey.pdf. Acesso em: 17 maio 2025.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241–254, maio/ago. 2021. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/186521. Acesso em: 17 jun. 2024.

ARAÚJO, J. G. R. de; CALLADO, A. L. C. Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, p. 308–330, 2022. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2872. Acesso em: 05 fev. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31000**: Gestão de riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. 17 p.

ÁVILA, M. D. G., Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110. Acesso em: 20 jun. 2024.

ÁVILA, M. D. G. GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO: CONTROLE ESTRATÉGICO PARA UM PROCESSO DECISÓRIO EFICIENTE. **Revista Científica Semana Acadêmica**, n. 1, 2013. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-de-riscos-no-setor-publico-controle-estrategico-para-um-processo-decisorio-eficiente. Acesso em: 02 set. 2025.

AZEVEDO, I. A. de. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos**.

2017. 174 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177788. Acesso em: 09 jul. 2025.

BAK, S.; JEDYNAK, P. **Risk management maturity**: a multidimensional model. New York: Routledge, 2023.

BARBOSA, C. R.; FARIA, F. DE A. GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA ESTADUAL. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 4, p. 129-147, out./dez. 2018. Disponível em: https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/5934. Acesso em: 25 nov. 2025.

BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro: v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474. Acesso em: 14 jun. 2024.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. DE B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, 111-148, dez., 2005. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643. Acesso em: 06 out. 2024.

BRAGA, M. V. de A. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU**, v. 9, n. 15, 2018. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 5 fev. 2026.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Gestão de riscos integrada**. Brasília, 2017a. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017b. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 17 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos**. Brasília, 2013. Disponível em: https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/livros/guia-de-orientacao-para-o-gerenciamento-de-riscos/. Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Instrução Normativa Conjunta nº 1**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial de União: edição 89, seção 1, p. 14, 11 maio 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (Plenário); **Acórdão nº 1.273/2015**; Processo nº 020.830/2014-9; Levantamento. Governança pública em âmbito nacional. Análise sistêmica das oportunidades de melhoria constatadas. Atuação conjunta dos Tribunais de Contas do Brasil. Recomendações aos órgãos Governantes superiores; Relator Augusto Nardes; 27/05/2015. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-1431678. Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018. 154 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-gestao-de-riscos. Acesso em: 04 maio 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm. Acesso em: 06 out. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/yGxNGHd7GvFptzTPbD4fzDD/?lang=pt. Acesso em: 13 jun. 2026.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, 370-395, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419. Acesso em: 06 out. 2024.

CARVALHO NETO, A. A.; SILVA, L. C. **Critérios gerais de controle interno na administração pública**: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília: Tribunal de Contas da União. 2009. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/estudo-criterios-gerais-de-controle-interno-na-administracao-publica.htm. Acesso em: 19 jun. 2024.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, 19-32, jul./set., 2002.

CARVALHO, L. O. R.; DUARTE, F. R.; MENEZES, A. H. N.; SOUZA. T. E. S. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina: UNIVASF, 2019. *E-book*. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf/view. Acesso em: 30 set. 2024.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 2, 215-235, maio/ago., 2022. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2695. Acesso em: 09 out. 2024.

CAVALCANTE, A. F. A EFICIÊNCIA NA GOVERNANÇA PÚBLICA E A PERCEPÇÃO DE VALOR PELOS CIDADÃOS: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E IMPACTOS DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA NO SÉCULO XXI. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 868, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-55-2024. Disponível em: https://journalppc.com/RPPC/article/view/868. Acesso em: 24 nov. 2025.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSO - Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO ERM, 2004). Tradução: Price Watherhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2007. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf. Acesso em: 02 jul. 2024.

COSO - Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Integrado com Estratégia e Performance (COSO GRC, 2016). Tradução: Price Watherhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2017. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocosoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf. Acesso em: 02 jul. 2024.

COSTA, J. A. F.; OLIVEIRA, P. E. A. de.; BRITO, A. A. de. Avaliação da maturidade de Gestão de Riscos corporativos em uma Instituição de Ensino superior: Um estudo de caso no estado do Rio Grande do Norte. In: 16ª CONTECSI - Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia. **Anais eletrônicos**. São Paulo: USP, 2019. Disponível em: https://contecsi.tecsi.org/index.php/contecsi/16CONTECSI/paper/view/6287. Acesso em: 05 fev. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/livros-cvm. Acesso em: 10 out. 2024.

CRESWELL, J. W. **Pesquisa de métodos mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3 ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

DAROIT, D. J.; FEIL, A. A. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências da Administração**. Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 637-668, jul./dez. 2016. Disponível em: https://ojs.unifor.br/rca/article/view/4351. Acesso em: 19 jun. 2024.

DE BRUIN, T. *et al*. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. **Association for Information Systems** (AIS). ACIS 2005

Proceedings, 2005. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/acis2005/109. Acesso em: 16 maio 2025.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 89-108, set./dez., 2014. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/621. Acesso em: 11 out. 2024.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/viewFile/37123/35894. Acesso em: 13 jun. 2026.

ELMAALLAM, M.; KRIOULE, A. Towards a model of maturity for is risk management. **International Journal of Computer Science & Information Technology**. v. 3, n. 4, 2011. Disponível em: https://airccse.org/journal/jcsit/0811csit14.pdf. Acesso em: 16 maio 2025.

FADUN, O. S. Risk Management and Risk Management Failure: Lessons for Business Enterprises. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 2, p. 225-239, fev. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285023570_Risk_Management_and_Risk_Management_Failure_Lessons_for_Business_Enterprises. Acesso em: 19 jun. 2024.

FERREIRA, M. A. **Gerenciamento de riscos como estratégia de fomento ao valor público: uma proposta aplicada aos processos de aquisições municipais**. 2021. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2021. Disponível em: https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/15260. Acesso em: 06 fev. 2026.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. **Anais**. Bauru-SP: UNESP, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confiabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach. Acesso em: 21 fev. 2026.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 35, p. 105-112, jul/set. 2000. Disponível em: http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3503105.pdf. Acesso em: 30 set. 2024.

GARCIA, S.; LUSTOSA, P. R. B.; BARROS, N. R. Aplicabilidade do método de simulação de Monte Carlo na previsão dos custos de produção de companhias industriais: o caso da Companhia Vale do Rio Doce. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 10, p. 152–173, 2010. Disponível em: https://revistas.usp.br/rco/article/view/34781. Acesso em: 13 jun. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

HILLSON, D. A. Towards a Risk Maturity Model. **The International Journal of Project & Business Risk Management**, v. 1, n. 1, p. 35-45, 1997. Disponível em: https://risk-doctor.com/wp-content/uploads/2020/06/RMM-IJPBRM-Mar97.pdf. Acesso em: 17 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640. Acesso em: 10 out. 2024.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS. **Modelo das três linhas do IIA**. IIA Brasil, 2020. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iia-2020. Acesso em: 18 dez. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Comitê de Governança, Riscos e Controles. **Deliberação nº 01**, de 26 de setembro de 2022. Aprova a Declaração de Apetite a Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, 2022a.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Comitê de Governança, Riscos e Controles. **Deliberação nº 02**, de 26 de setembro de 2022. Aprova a Metodologia de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, 2022b.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 09**, de 27 de março de 2024. Aprova o Relatório Gestor – 2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, PE. Publicado no site institucional, 27 mar. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 10**, de 31 de março de 2025. Aprova o Relatório Gestor – 2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, 31 mar. 2025a.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 22**, de 03 de abril de 2023. Aprova o Relatório Gestor – 2022 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, 03 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Conselho Superior. **Resolução nº 52**, de 02 de dezembro de 2021. Aprova a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IFSertãoPE. Petrolina, 02 dez. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Petrolina, 2025. Disponível em: https://ifsertaope.edu.br/desenvolvimento-institucional/plano-de-desenvolvimento-institucional/apresentacao/. Acesso em: 17 dez. 2025b.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS; CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. New York: IFAC, 2014. https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/international-framework-good-governance-public-sector. Acesso em: 10 out. 2024.

JORION, P. **Value at Risk**: The New Benchmark for Managing Financial Risk. 3 ed. New York: McGraw Hill, 2007.

LEITE, M. H. B.; COELHO JÚNIOR, F. A; RÊGO, M. C. B. Suporte Organizacional, Comprometimento Afetivo, Auto-Avaliação de Desempenho e Maturidade da Prática de Governança 'Gestão de Riscos': Estudo em uma Autarquia Federal Brasileira. **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**. São Paulo/SP, 30 nov. 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/365. Acesso em: 16 maio 2025.

LOPES, C. P. de A., LÔBO NETO, J. B. Matriz de risco como instrumento no planejamento de auditoria de obras públicas: uma proposta metodológica não-paramétrica. **Revista Controle**. Fortaleza: v. 16, n. 2, p. 131-163, jul/dez. 2018. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/508. Acesso em: 19 jun. 2024.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6591. Acesso em: 25 nov. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016, *E-book*.

MEDEIROS, A. L.; TROMBINI, M. M. S. L.; SANTOS JÚNIOR, D. P. dos. Gestão de riscos como instrumento de integração entre a estratégia e os processos operacionais: o caso de uma universidade pública. **Revista Observatório**, v. 6, n. 6, out./dez. 2020. Disponível em: https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10091. Acesso em: 20 jun. 2024.

MEFFE, C.; MARCHISOTTI, G. G.; FARIAS FILHO, J. R. de. Boas Práticas de Governança Pública e Corporativa: Fomento de uma Governança Nacional Brasileira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/250446. Acesso em: 06 out. 2024.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-

363, set. 1977. Disponível em: https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/226550. Acesso em: 13 jun. 2026.

MOELLER, R. R. **Executive's Guide to COSO Internal Controls**: Understanding and Implementing the New Framework. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. da; RAMOS, K. H. C.; MELCHIADES, A. T. Percepção de servidores públicos quanto à implantação da gestão de riscos em uma secretaria do governo federal do Brasil. **Revista Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 19, n. 54, set./dez. 2019. Disponível em: https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310. Acesso em: 14 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Princípios de Governação Corporativa do G20/OCDE 2023**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/principios-de-governacao-corporativa-do-g20-ocde-2023_58478f0f-pt. Acesso em: 10 out. 2024.

OSBORNE, S. P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, fev. 2006. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030600853022. Acesso em: 13 jun. 2026.

PAULUS, L.; SCHMIDT, D.; SALLA, N. M. G. A GESTÃO DE RISCOS E A SUA IMPLEMENTAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO DO SUL DO BRASIL. Revista GESTO: **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 10, n. 2, p. 3-19, jul./dez. 2022. Disponível em: https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/549. Acesso em: 08 maio 2025.

PAXSON, D.; WOOD, D. **The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance**. Oxford: Blackwell, 1997.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-12, abr. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/GWgS43FXQ4xD6XCM6yQtM6s/?lang=pt. Acesso em: 13 jun. 2026.

PELEIAS, I. R.; CAETANO, G.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no EnANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 29-49, 2013. Disponível em: https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3323. Acesso em: 19 jun. 2024.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78659. Acesso em: 25 nov. 2025.

PRADO, E. V.; CAMARGO, S. H. C.; RAMOS, V.; PADOVEZE, C. L.; GIULIANI, A. C. Gerenciamento de riscos corporativos em empresas com atuação internacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 210-228, 2014. Disponível em: https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1644. Acesso em: 18 jun. 2024.

PROAG, S. L.; PROAG, V.. A framework for risk assessment. **Procedia Economics and Finance**, v.18, p. 206-213, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114009320?via%3Dihub. Acesso em: 19 jun. 2024.

RIMS - Risk Management Society. **Risk Maturity Model for Enterprise Risk Management**, 2006. Disponível em: https://www.sec.gov/comments/s7-13-09/s71309-121a.pdf. Acesso em: 17 maio 2025.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 421-447, set./dez. 2007. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141. Acesso em: 13 jun. 2026.

SANTOS, A. C. da S.; LIMA, G. B. A.; LIMA, C. B. de C.; Eficiência na gestão governamental: uma análise bibliométrica da governança e gestão de riscos para a administração pública. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3101. Acesso em: 20 jun. 2024.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532–1557, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085. Acesso em: 25 nov. 2025.

SASSAKI, A. H. **Governança e conformidade na gestão universitária**. 2016. 142 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21102016-134240/pt-br.html. Acesso em: 13 jun. 2026.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SECCHI, L. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017. *E-book*.

SILVA, W. C. da. Gestão de Riscos na Indústria Farmacêutica. **Revista Processos Químicos**, v. 2, n. 3, p. 78-85, 2008. Disponível em: https://ojs.rpqsenai.org.br/index.php/rpq_n1/article/download/60/49/. Acesso em: 19 jun. 2024.

SIMÕES, R. da C.; ROCHA, S. B. Análise das práticas de gestão de riscos corporativos no setor público: Caso Colégio Pedro II. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/248755. Acesso em: 05 fev. 2026.

SOUSA, R. G.; SOUTO, S. D. A. S.; NICOLAU, A. M. Em um mundo de incertezas: um survey sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 14, n. 31, p. 155-176, jan./abr. 2017. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2017v14n31p155. Acesso em: 19 jun. 2024.

SOUZA, L. B. de; FRANÇA, J. B. dos S. Maturidade em gestão de riscos: um estudo que favorece a estratégia no IFRO. **International Journal of Scientific Management and Tourism**. Curitiba, v.11, n.2, p. 01-31, 2025. Disponível em: https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/1283. Acesso em: 09 jul. 2025.

SPIRA, L. F.; PAGE, M. J.. Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=483743. Acesso em: 19 jun. 2024.

TEIXEIRA, L. I. L. *et al*. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 1-38, jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351786443_Governanca_em_IFES_do_Nordeste_concepcao_execucao_e_monitoramento_da_gestao_estrategica_Governance_in_Northeast_IFES_design_implementation_and_monitoring_of_strategic_management. Acesso em: 25 nov. 2025.

TRIVELATO, B. F.; MENDES, D. P.; DIAS, M. A. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. **Refas – Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 2, fev. 2018. Disponível em: https://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/147. Acesso em: 19 jun. 2024.

UK GOVERNMENT. **The Orange Book**: Management of Risk - Principles and Concepts. Reino Unido: HM Treasury, 2023. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6453acadc33b460012f5e6b8/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf. Acesso em: 02 jul. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016, *E-book*.

VIANA, T. de A.; DIAS, T. F. Maturidade em Gestão de Riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): Análise do Nível de Maturidade em Gestão de Riscos em IFES do Nordeste Brasileiro. **IX ENCONTRO BRASILEIRO DE**

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SÃO PAULO/SP, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/800. Acesso em: 21 nov. 2025.

VIANA, T. de A. **Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (IFES): análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro**. 2021. 131 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/items/b8df5402-8f7a-403b-8875-35bd611c6800. Acesso em: 09 jul. 2025.

VIEIRA, E. **Percepção do processo de maturidade da política de gestão de risco em uma instituição de ensino superior na Amazônia**. 2025. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho - RO, 2025. Disponível em: https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5993. Acesso em: 09 jul. 2025.

WIECZOREK-KOSMALA, M. Risk management practices from risk maturity models perspective. **Journal of East European Management Studie**. v. 19, n. 2, p. 133–159, 2014. Disponível em: https://www.imrpress.com/journal/JEEMS/19/2/10.5771/0949-6181-2014-2-133. Acesso em: 16 maio 2025.

WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control system with in Birmingham City Council. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 69-81, 2009. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000437. Acesso em: 21 nov. 2025.

WORLD BANK. **Governance and Development**. Washington: World Bank, 1992. Disponível em: https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development. Acesso em: 10 out. 2024.

ZONATTO, V. C. da S.; BEUREN, I. M. Evidenciação da gestão de riscos do COSO (2004) nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADRs. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 127-143, nov. 2010. Disponível em: https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/597. Acesso em: 19 jun. 2024.

ZONATTO, V. C. da S.; BEUREN, I. M. Evidenciação da gestão de riscos pela metodologia do COSO: um estudo nos relatórios da administração de empresas brasileiras. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 12, n. 21, p. 69–86, 2012. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/23198. Acesso em: 14 jun. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

Instruções

1. As questões desse questionário estão divididas em quatro partes:

Parte 1: Ambiente
Parte 2: Processos
Parte 3: Parcerias
Parte 4: Resultados

2. Cada questão deve ser respondida conforme a escala apresentada, representando cada uma o estágio de implementação e/ou funcionamento das ações descritas, conforme descrito abaixo:

1. Discordo totalmente: A prática não está implementada na instituição.
2. Discordo parcialmente: A prática está em um estágio inicial de implementação, com poucos elementos em funcionamento.
3. Concordo minimamente: A prática começou a ser implementada e alguns elementos estão em funcionamento.
4. Concordo parcialmente: A prática está bem estabelecida, mas ainda existem aspectos a serem aprimorados ou totalmente implementados.
5. Concordo totalmente: A prática está plenamente implementada e todos os elementos estão em funcionamento eficaz.

3. As respostas devem refletir da maneira mais fidedigna possível a situação das afirmações no instituto.

PARTE 1: AMBIENTE

Esta dimensão avalia as capacidades da organização em liderança, políticas, estratégias e preparo das pessoas (incluindo cultura e governança) para garantir as condições necessárias para uma gestão de riscos eficaz e o cumprimento da missão institucional.

1.1. Liderança

Esta seção avalia o comprometimento e a supervisão da governança e da alta administração na gestão de riscos e cultura, visando assegurar que a organização entenda e gerencie os riscos para cumprir sua missão e agregar valor às partes interessadas, especialmente o cidadão e a sociedade.

2. **1.1.1. Cultura**

A alta administração e a governança promovem ativamente uma cultura de riscos, integridade e valores éticos, reforçando a accountability (responsabilidade e obrigação de prestar contas) através de normas, programas de desenvolvimento de gestores, comprometimento da liderança e políticas de conduta e comunicação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

3. **1.1.2. Governança de riscos**

A governança e a alta administração utilizam instâncias internas e medidas para integrar a gestão de riscos aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até as atividades operacionais, visando alcançar os objetivos da organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

4. **1.1.3. Supervisão da governança e da alta administração**

A governança e a alta administração supervisionam a estratégia e a gestão de riscos através da incorporação de indicadores de risco e desempenho, da comunicação regular sobre exposições a riscos, da revisão do portfólio de riscos em relação ao apetite (quantidade de risco que a organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos), do uso da auditoria interna para asseguração e da definição e monitoramento do nível de maturidade da gestão de riscos almejado.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

1.2. Políticas e estratégias

Esta seção avalia se a organização possui políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e implementadas, garantindo que o risco seja considerado na definição da estratégia, objetivos e planos em todos os níveis críticos, e gerenciado nas operações e atividades relevantes.

5. **1.2.1. Direcionamento estratégico**

A alta administração, com supervisão da governança, define e comunica o direcionamento estratégico (objetivos, missão, visão e valores) e o apetite a risco, alinhando-os com as finalidades da organização para orientar a definição de objetivos, a seleção de estratégias, a alocação de recursos e o gerenciamento de riscos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

6. **1.2.2. Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento**

A gestão de riscos é integrada ao planejamento estratégico e seus desdobramentos, definindo objetivos estratégicos e de negócios alinhados ao direcionamento e apetite a risco, com medidas de desempenho claras e comunicadas para permitir a identificação e avaliação de riscos ao desempenho e aos objetivos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

7. **1.2.3. Política de gestão de riscos**

A organização possui uma política de gestão de riscos formalizada, aprovada e comunicada, que estabelece princípios, objetivos, diretrizes para integração aos processos (incluindo planejamento e parcerias), define responsabilidades, periodicidade para as etapas da gestão de riscos, métricas de desempenho e atribuições para monitoramento e melhoria contínua.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

8. **1.2.4. Comprometimento da gestão**

A alta administração e o corpo executivo da gestão (tática e operacional) estão completa e diretamente envolvidos em estabelecer e rever a estrutura e o processo de gestão de riscos e controles internos no âmbito de suas respectivas áreas de responsabilidade.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

9. **1.2.5. Alocação de recursos**

A administração aloca recursos adequados (pessoas, estrutura, TI, treinamento, métodos) para a gestão de riscos, proporcionalmente ao tamanho, relevância e nível dos riscos da organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

1.3. Pessoas

Nesta seção, busca-se avaliar em que medida as pessoas na organização estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles; entendem esses papéis e os limites de suas responsabilidades, e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno da organização.

10.

1.3.1 Reforço da Accountability

Todo o pessoal, incluindo terceiros, recebe comunicação clara sobre a importância de suas responsabilidades na gestão de riscos, é orientado sobre como encaminhar assuntos relacionados e recebe capacitação adequada para identificar, avaliar e tratar riscos, incluindo oportunidades e inovação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

11. **1.3.2. Estrutura de gerenciamento de riscos e controles**

As três linhas de defesa (na primeira linha, os gestores como proprietários dos riscos; na segunda linha, a coordenação de gestão de riscos como facilitadores; e, na terceira linha, a auditoria interna como avaliadora) possuem clareza de seus papéis, responsabilidades e integração na estrutura geral de gestão de riscos e controles da organização, com gestores conscientes de sua propriedade e capacitados, a coordenação apoiando e monitorando a gestão de riscos em toda a organização, e a auditoria interna avaliando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança alinhada à estratégia organizacional.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

PARTE 2: PROCESSO

Esta dimensão
avalia se a organização possui um modelo formal de processo de gestão de riscos, com padrões definidos para identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos com as partes interessadas.

2.1. Identificação e análise de riscos

Esta seção avalia a aplicação consistente da identificação e análise de riscos nas áreas críticas da organização para priorizar os riscos significativos para as próximas etapas.

12. **2.1.1. Estabelecimento do contexto**

O processo de identificação de riscos é precedido do estabelecimento do contexto, que envolve o entendimento da organização, seus objetivos-chave e ambiente, incluindo a identificação dos objetivos específicos alinhados aos objetivos organizacionais, das partes interessadas e suas necessidades, e a comunicação/consulta com essas partes para considerar suas visões e preocupações.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

13.

2.1.2. Documentação do estabelecimento do contexto

A documentação do estabelecimento do contexto inclui a descrição dos objetivos-chave e fatores críticos de sucesso, análise das partes interessadas e seus interesses, e os critérios para análise, avaliação e priorização dos riscos (definição de probabilidade, impacto e tolerância).

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

14. **2.1.3. Identificação e análise dos riscos**

Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoal qualificado e utilizam técnicas adequadas para identificar abrangentemente e avaliar consistentemente os riscos (incluindo fraudes e atos impróprios, riscos de desempenho, divulgação e conformidade), gerando uma lista de riscos com causas, fontes e eventos, incorporando novas iniciativas, e analisando-os em termos de probabilidade e impacto para embasar a avaliação e o tratamento.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

15. **2.1.4. Documentação da identificação e análise de riscos**

O registro de riscos documenta a identificação e análise, contendo em sistema, planilha ou matriz a descrição dos riscos (causas, evento, consequências/impactos), escopo, participantes, abordagem/método, classificações de probabilidade e impacto, fontes de informação, probabilidade, impacto, nível de risco inerente, descrição e eficácia dos controles existentes, e o risco residual.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

2.2. Avaliação e Resposta a riscos

Esta seção avalia a aplicação consistente de atividades de avaliação e resposta a riscos para garantir decisões conscientes e efetivas no tratamento de riscos significativos e reforçar a responsabilidade pela implementação e reporte das ações.

16. **2.2.1. Critérios para priorização de riscos**
Os critérios de priorização de riscos consideram a significância, o apetite e tolerância a risco, níveis de atenção, comunicação, tempo de resposta, e são adequados para orientar decisões sobre a necessidade e prioridade do tratamento de riscos, a realização ou descontinuidade de atividades, e a implementação ou modificação de controles.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

17. **2.2.2. Avaliação e seleção das respostas a riscos**
A avaliação e seleção de respostas aos riscos consideram a relação custo-benefício e envolvem os responsáveis pelo tratamento, que são formalmente comunicados e responsabilizados pelos planos de tratamento definidos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

18. **2.2.3. Planos e medidas de contingência**
Todas as áreas críticas possuem planos de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e continuidade dos serviços em caso de desastres.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

19. **2.2.4. Documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos**
A documentação da avaliação e seleção de respostas aos riscos inclui um plano de tratamento integrado ao registro de riscos, com prioridade, respostas selecionadas e justificativa de custo-benefício, ações, recursos, cronograma, benefícios esperados, medidas de desempenho e reporte, e os responsáveis pela aprovação e implementação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

2.3. Monitoramento e comunicação
Nesta seção, busca-se avaliar em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização, para garantir que a gestão de riscos e os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação.

20. **2.3.1. Informação e comunicação**
As atividades de informação e comunicação seguem diretrizes e protocolos efetivos para o compartilhamento claro, transparente, tempestivo, relevante e recíproco de informações sobre riscos internamente, e para a comunicação e consulta com as partes interessadas internas e externas em todas as fases da gestão de riscos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

21. **2.3.2. Sistema de informação**

A gestão de riscos é suportada por um registro de riscos ou sistema de informação atualizado, que facilita a comunicação e oferece uma visão integrada das etapas da gestão de riscos (identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento), incluindo sua documentação e os resultados do monitoramento e correção de deficiências.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

22. **2.3.3. Monitoramento contínuo e autoavaliações**

Em todos os níveis, os gestores (primeira linha) monitoram continuamente ou frequentemente objetivos, riscos e controles chave por meio de indicadores e verificações rotineiras, além de autoavaliações periódicas, documentando e reportando os resultados à administração e governança, que por sua vez supervisionam esses processos e fornecem orientação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

23. **2.3.4. Monitoramento periódico e avaliações independentes**
A auditoria interna, com planos baseados em riscos, avalia e melhora a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, fornecendo asseguração à governança, alta administração e órgãos de controle, enquanto planos de contingência para elementos críticos são definidos, testados e revisados periodicamente em toda a organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

24. **2.3.5. Monitoramento de mudanças significativas**
Existem procedimentos ativos para monitorar e comunicar mudanças significativas que podem alterar a exposição a riscos e impactar a estratégia e os objetivos da organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

25. **2.3.6. Correção de deficiências e melhoria contínua**
Os resultados do monitoramento são utilizados para corrigir deficiências e promover a melhoria contínua da gestão de riscos, através da comunicação às instâncias responsáveis e da elaboração e acompanhamento de planos de ação.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

PARTE 3: PARCERIAS

Esta dimensão
avalia se a organização estabelece acordos claros com parceiros sobre o gerenciamento de riscos compartilhados e a troca de informações, buscando um entendimento comum sobre os riscos e como serão tratados em políticas de gestão conjuntas.

3.1. Gestão de riscos em parcerias

Nestaseção, busca-seavaliar em que medida a organização adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos para ter segurança razoável de que os riscos no âmbito das parcerias serão adequadamente gerenciados e os objetivos alcançados.

26. **3.1.1. Avaliação da capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras**

O compartilhamento dos riscos é precedido de avaliação fundamentada e documentada da capacidade das potenciais organizações parceiras para gerenciar os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

27. **3.1.2. Definição de responsabilidades, informação e comunicação**

Responsáveis são designados com autoridade e recursos para gerenciar os principais riscos de políticas de gestão compartilhadas por meio de parcerias, com condições definidas para o fornecimento de informações.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

28. **3.1.3. Processo de gestão de riscos em parcerias**

O processo de gestão de riscos é aplicado para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar os riscos relacionados aos objetivos de políticas de gestão compartilhadas, com a participação de pessoas de todas as áreas das organizações parceiras e outras partes interessadas na identificação e avaliação, utilizando um registro de riscos único e atualizado conjuntamente, e com informação regular e confiável para o monitoramento dos riscos e desempenho por cada parceiro.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

3.2. Planos e medidas de contingência

Nesta seção, busca-se avaliar em que medida a organização estabelece, em conjunto com as entidades parceiras, planos e medidas de contingência para garantir a recuperação e a continuidade da prestação de serviços em caso incidentes.

29. **3.2.1. Planos e medidas de contingência**

As organizações parceiras definem, testam e revisam periodicamente planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e continuidade dos serviços em caso de falhas ou desastres.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

PARTE 4: RESULTADOS

Esta dimensão
avalia a eficácia da gestão de riscos na melhoria da governança e gestão, e se os resultados da gestão de riscos contribuem para o alcance dos objetivos de eficiência, qualidade, transparência, prestação de contas e conformidade.

4.1. Melhoria dos processos de governança

Nesta seção,busca-seavaliar em quemedida a organização integra a gestão de riscos em seus processos de governança e gestão e isso tem sido eficaz para a sua melhoria.

30. **4.1.1. Integração da gestão de riscos aos processos organizacionais**

A governança e a alta administração conhecem o nível de eficácia e integração da gestão de riscos nas áreas críticas, conscientes da maturidade atual e do progresso para o nível almejado.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

31. 4.1.2. Os objetivos-chave da organização estão identificados e refletidos em sua estrutura, servindo de base para a estratégia e objetivos estratégicos e de negócios alinhados, com medidas de desempenho que permitem monitorar o progresso.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

32. 4.1.3. Os principais riscos a esses objetivos são identificados, avaliados, tratados e monitorados, com o desempenho comunicado aos níveis apropriados.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

4.2. Resultados-chave da gestão de riscos

Nestaseção,busca-seavaliar emque medidaos resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

33. **4.2.1. Entendimento dos objetivos, riscos, papéis e responsabilidades**

A governança, a administração e os responsáveis em todos os níveis compreendem seus objetivos, papéis e responsabilidades, e sabem como os resultados para atingir os objetivos-chave envolvem riscos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

34. **4.2.2. Garantia proporcionada pela gestão de riscos**

A governança e a administração possuem garantia razoável, proporcionada pela gestão de riscos, de que os objetivos estratégicos e operacionais estão sendo alcançados, a comunicação de informações é confiável e as leis e regulamentos estão sendo cumpridos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

35. **4.2.3. Eficácia da gestão de riscos**

Os riscos da organização permanecem dentro dos critérios de risco estabelecidos (apetite e tolerâncias a risco), conforme documentado e atualizado pelo processo de gestão de riscos e suas atividades de monitoramento.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ELETRÔNICO

Maturidade da Gestão de Riscos no IFSertãoPE

TERMODE CONSENTIMENTOLIVREEESCLARECIDO

Prezado(a) servidor(a) do IFSertãoPE,

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, que está sob a responsabilidade do pesquisador Renato de Barros Godoi Maranhão, mestrando em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) na UNIVASF (Av. Antonio Carlos Magalhães, 510 - Santo Antônio, Juazeiro/BA - profiap@univasf.edu.br) e está sob a orientação do prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira.

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar a percepção dos servidores sobre a maturidade organizacional em gestão de riscos no IFSertãoPE e, para tanto, será realizada a aplicação desse questionário eletrônico com os seus servidores, levando cerca de 10 a 15 minutos para conclusão. Por se tratar de questionário eletrônico, a resposta pode ser realizada em dia, horário e local de livre escolha, conforme sua conveniência. O questionário estará disponível pelo período de 29/09/2025 a 31/10/2025.

Os riscos desta pesquisa são considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço ou desconforto ao responder o questionário. Para minimizar os riscos serão tomadas as seguintes providências: você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper sua participação momentaneamente e retomá-la posteriormente, se assim o desejar, ou abandonar a pesquisa sem qualquer prejuízo.

Embora não tenha benefício direto por sua participação, você contribuirá para identificar vários aspectos importantes da gestão de riscos na instituição, pois possibilitará a melhoria dessa importante ferramenta de gestão. Já indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

A participação nesta pesquisa é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar a qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo, sem qualquer penalidade. Todas as informações prestadas serão mantidas sob sigilo, divulgando-as apenas para os fins da pesquisa sem haver possibilidade de identificação individual, exceto quando consentida essa identificação pelo participante. O questionário com sua resposta será salvo, ficando arquivado com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos e após esse tempo será apagado (deletado).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SertãoPE no endereço: Reitoria – Rua Aristarco Lopes, 240, Centro, CEP 56.302-100, Petrolina-PE, Telefone: (87) 2101-2350 / Ramal 2364, http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa, cep@ifsertao-pe.edu.br; ou poderá consultar a Comissão nacional de Ética em Pesquisa, Telefone (61)3315-5878, conep.cep@saude.gov.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador pelo e-mail renato.maranhao@ifsertao-pe.edu.br ou pelo telefone (81) 99103-2556. O arquivo deste TCLE está disponível e pode ser acessado por este link: https://drive.google.com/file/d/1FJ9OLy1UGhTPSDGezma8VooGlYm9l_kR/view?usp=drive_link.

Após ser esclarecido(a) sobre as informações acima, caso aceite em fazer parte do estudo, marque a opção CONCORDO COM OS TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO abaixo.

Atenciosamente,
Renato Maranhão

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Após ler este termo e entender as condições da pesquisa: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ CONCORDO COM OS TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA
- ◯ NÃO CONCORDO COM OS TERMOS E NÃO ACEITO PARTICIPAR DA PESQUISA

APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVASF
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO



PLANO DE INTERVENÇÃO PARA GOVERNANÇA DE RISCOS

Diretrizes práticas para o fortalecimento da maturidade institucional no IFSertãoPE.

RELATÓRIO TÉCNICO PROPOSITIVO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NO IFSERTÃOPE

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Renato de Barros Godoi Maranhão ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 05

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 11

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 25

Referências 26

Atributos qualificadores do Relatório Técnico 27

Evidenciação de implementação e impacto da proposta 28

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico 29

RESUMO

Este relatório técnico propositivo apresenta o diagnóstico e proposta de intervenção para o aprimoramento da gestão de riscos no IFSertãoPE, a partir da análise realizada na revisão da dissertação MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

O diagnóstico, fundamentado na análise das normativas internas e das práticas institucionais, revela que o IFSertãoPE possui um estágio intermediário de maturidade em gestão de riscos.

As principais fragilidades identificadas incluem a ausência de comunicação clara e capacitação dos servidores, a falta de uso de sistema informatizado e protocolos efetivos de monitoramento e comunicação, bem como a inexistência de procedimentos específicos para gestão de riscos em parcerias e de planos de contingência formalizados.

A intervenção proposta estrutura-se em cinco eixos principais, visando a fortalecer a governança e a cultura de gestão de riscos.

As ações prioritárias incluem implementar um programa contínuo de capacitação em gestão de riscos para todos os níveis da instituição, elaborar um plano de ação para a adoção efetiva do Sistema Ágatha, formalizar procedimentos específicos de avaliação de riscos compartilhados com entidades parceiras e revisar a Metodologia de Riscos para incluir análise vinculada diretamente aos objetivos estratégicos.

O objetivo geral deste plano é elevar a maturidade da gestão de riscos no IFSertãoPE, superando fragilidades e garantindo maior integração ao planejamento estratégico e às parcerias, fortalecendo a cultura organizacional, a comunicação interna e a capacitação dos servidores, além de assegurar a efetividade dos mecanismos de monitoramento e contingência.

CONTEXTO

O Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, está inserido no movimento nacional de fortalecimento da governança pública iniciado com a Instrução Normativa nº 01/2016 da Controladoria-Geral da União (CGU), que estabeleceu a obrigatoriedade da implementação da gestão de riscos nos órgãos e entidades da administração pública federal.

A partir dessa normativa, todas as instituições passaram a ter o dever de estruturar políticas, metodologias e práticas voltadas ao gerenciamento de riscos, integrando-as ao planejamento estratégico e às atividades organizacionais.

Nesse cenário, o IFSertãoPE, assim como demais autarquias federais, enfrenta o desafio de consolidar a gestão de riscos como prática institucional, garantindo clareza de responsabilidades, comunicação efetiva, capacitação dos servidores, utilização de sistemas informatizados e integração com parcerias e planos de contingência.

A situação-problema que se apresenta é a necessidade de superar fragilidades que dificultam a plena institucionalização da gestão de riscos, assegurando que ela cumpra seu papel de apoiar a tomada de decisões, fortalecer a governança e garantir a continuidade dos serviços públicos.



INSTITUIÇÃO E SETOR

Instituição: Instituto Federal do Sertão Pernambucano

Setor: Governança e Gestão Pública

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da proposta são os servidores do IFSertãoPE, que se beneficiam diretamente das melhorias na comunicação, capacitação e clareza de responsabilidades, além da alta gestão que passa a contar com informações mais consistentes para a tomada de decisões.

De forma indireta, os estudantes, parceiros institucionais e a sociedade em geral também são beneficiários, pois uma gestão de riscos mais madura fortalece a governança, aumenta a transparência e assegura maior continuidade e qualidade na prestação dos serviços públicos oferecidos.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar dos avanços normativos, a gestão de riscos do IFSertãoPE ainda não se encontra plenamente consolidada. As práticas permanecem centradas em processos organizacionais, sem integração efetiva aos objetivos estratégicos, e apresentam fragilidades como a ausência de comunicação clara sobre responsabilidades, a falta de capacitação abrangente dos servidores, o uso incipiente de sistemas informatizados e protocolos de monitoramento, além da inexistência de procedimentos específicos para gestão de riscos em parcerias.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O presente relatório tem o objetivo de apresentar uma proposta de aperfeiçoamento institucional para aprimorar a gestão de riscos no IFSertãoPE.

Objetivos específicos

- Identificar as práticas de gestão de riscos já implementadas no IFSertãoPE, destacando seus avanços e os pontos de fragilidade percebidos pelos servidores.
- Apresentar um diagnóstico de maturidade da governança institucional, com foco na integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos, na comunicação interna, na capacitação dos servidores, no monitoramento e na gestão de parcerias.
- Propor intervenções nas fragilidades identificadas, organizadas em eixos estratégicos que fortaleçam a cultura organizacional, ampliem a transparência, assegurem a efetividade dos mecanismos de monitoramento e consolidem planos de contingência e gestão de riscos em parcerias.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado no IFSertãoPE, fundamentado na triangulação entre análise documental, aplicação de questionário e literatura, indicou que a instituição apresenta um nível intermediário de maturidade em gestão de riscos, conforme modelo de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), organizados nas dimensões Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.

Os resultados demonstraram a maturidade global e de cada dimensão da instituição, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 1 - Resultados da maturidade por dimensão

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO	MATURIDADE	PESO	MÉDIA PONDERADA
Ambiente	52,5%	Intermediário	0,4	21
Processos	51,8%	Intermediário	0,3	15,54
Parcerias	50,0%	Intermediário	0,1	5
Resultados	58,3%	Intermediário	0,2	11,66

TOTAL	MATURIDADE GLOBAL
53,2%	Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados também revelaram avanços em algumas capacidades, mas também fragilidades relevantes, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Avanços identificados ✓	Fragilidades identificadas ⛔
Melhoria dos processos de governança: Formalização da Política e Metodologia de Gestão de Riscos, a previsão de vinculação ao planejamento estratégico e a presença de objetivos-chave definidos no PDI e monitorados por indicadores institucionais. **Políticas e Estratégias:** Políticas de gestão de riscos formalizadas, com previsão de alinhamento ao planejamento estratégico e ao PDI, além de diretrizes claras quanto ao apetite a risco e responsabilidades estruturadas nas três linhas de defesa. **Liderança:** Formalização da Política e da Metodologia de riscos, a definição clara de responsabilidades e a integração ao PDI, além de iniciativas pontuais de capacitação.	**Pessoas:** Deficiências tanto na comunicação clara das responsabilidades dos servidores na gestão de riscos, quanto na capacitação, refletindo um baixo nível de accountability. **Monitoramento e comunicação:** Ausência do uso de sistemas informatizados, relatórios de monitoramento e protocolos de comunicação, embora estejam formalizados nas normativas internas. **Gestão de riscos em parcerias:** Ausência de procedimentos específicos e sistemáticos para avaliar a capacidade de gestão de riscos das entidades parceiras. **Integração da gestão de riscos aos objetivos-chave:** Ausência de análise e tratamento de riscos dos objetivos estratégicos, uma vez que a previsão normativa e a prática institucional é de análise e tratamento de riscos em nível operacional, de processos organizacionais.

Embora o IFSertãoPE possua instrumentos normativos de gestão de riscos formalizados, como a Política e a Metodologia próprias, a integração dessas diretrizes às práticas cotidianas e ao planejamento estratégico ainda se mostra insuficiente. As fragilidades identificadas evidenciam a necessidade de ampliar a comunicação institucional, fortalecer a capacitação dos servidores, consolidar mecanismos de monitoramento e contingência, estruturar procedimentos específicos para gestão de riscos em parcerias e, sobretudo, promover a integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Proposta de Intervenção constitui o produto central deste Relatório Técnico e está estruturada em eixos de ação voltados para mitigar as fragilidades diagnosticadas e elevar a maturidade da Gestão de Riscos no IFSertãoPE, em conformidade com o referencial do Tribunal de Contas da União (TCU).

O fundamento da presente proposta é o resultado da análise de diagnóstico que classificou o IFSertãoPE em estágio intermediário de maturidade na gestão de riscos, evidenciando lacunas relevantes na integração com os objetivos estratégicos, na comunicação institucional, na capacitação dos servidores, no monitoramento contínuo e na gestão de riscos em parcerias.

A intervenção é necessária por atingir dimensões estratégicas e culturais, exigindo a atuação da alta gestão. Assim, os eixos propostos buscam consolidar uma cultura orientada para riscos, fortalecer a governança e ampliar a resiliência institucional, assegurando a efetividade das políticas públicas e o alcance das metas do IFSertãoPE.

Para alcançar esse propósito, as ações de cada eixo foram estruturadas pela metodologia 5W2H, que confere ao plano um caráter prático e executivo. Essa ferramenta converte o diagnóstico teórico em metas cronologicamente delimitadas, com responsabilidades definidas e sem custos diretos, assegurando a viabilidade e aplicabilidade imediata do produto.

EIXOS DE INTERVENÇÃO

EIXO 1:

Fortalecimento da Comunicação Institucional

Tornar clara e periódica a comunicação sobre responsabilidades e resultados.

EIXO 2:

Capacitação e Desenvolvimento de Competências

Treinar continuamente gestores e servidores em gestão de riscos.

EIXO 3:

Monitoramento e Contingência

Formalizar planos de contingência e acompanhar riscos com sistemas informatizados.

EIXO 4:

Gestão de Riscos em Parcerias

Criar procedimentos específicos para convênios, contratos e cooperações externas.

EIXO 5:

Integração da Gestão de Riscos à Estratégia Institucional

Alinhar riscos diretamente aos objetivos estratégicos.

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 1: Fortalecimento da Comunicação Institucional

Objetivo: Estabelecer protocolos claros e periódicos de comunicação sobre responsabilidades e resultados da gestão de riscos.

Fragilidade encontrada: Ausência de comunicação efetiva e estruturada sobre a gestão de riscos.

Plano de ação

- Definir protocolos de comunicação interna específicos para gestão de riscos, estabelecendo fluxos claros de informação entre setores e gestores.

- Criar relatórios periódicos simplificados sobre riscos e medidas de contingência, divulgados em canais oficiais da instituição.

MATRIZ 5W2H PARA O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO E *ACCOUNTABILITY* EM RISCOS

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Instituição do Plano de Comunicação e Disseminação da Cultura de Riscos.
Why	*Por que será feito?*	Sanar a falha da Alta Administração em informar os servidores sobre seus papéis na Gestão de Riscos.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação**: Alta Administração e Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). **Execução**: Assessoria de Comunicação (Ascom) e Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).
Where	*Onde será feito?*	Nos canais oficiais de comunicação interna do instituto (e-mail institucional e site oficial) e no ambiente virtual de aprendizagem para as capacitações.
When	*Quando será feito?*	Cronograma de 12 meses para implantação inicial, com os fluxos de comunicação e relatórios tornando-se rotinas contínuas após esse período.
How	*Como será feito?*	1. Criação de infográficos e relatórios executivos simplificados (linguagem cidadã) sobre a matriz de riscos e contingências. 2. Lançamento de campanha de comunicação ("Sua Função, Nosso Risco") detalhando o papel de cada servidor. 3. Oferta de curso autoinstrucional de curta duração sobre a Política de Riscos para 100% da força de trabalho (incluindo terceirizados).
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Uso exclusivo de recursos e mídias internas já existentes na instituição (Ascom e plataforma de capacitação interna).

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 2: Capacitação e Desenvolvimento de Competências

Objetivo: Promover a formação contínua de gestores e servidores em todos os níveis.

Fragilidade encontrada: Ausência de capacitação ampla e sistemática dos gestores e servidores em todos os níveis.

Plano de ação

- Elaborar um programa permanente de capacitação em gestão de riscos, com módulos básicos e avançados.
- Realizar treinamentos práticos e oficinas voltados para a aplicação da metodologia em diferentes áreas da autarquia.
- Estabelecer ciclos de reciclagem periódicos, garantindo atualização constante dos servidores e gestores sobre boas práticas e novas exigências normativas.

MATRIZ 5W2H PARA O PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO EM RISCOS

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Instituição do Programa Permanente de Capacitação em Gestão de Riscos e Integridade, estruturado em módulos (Básico, Avançado e Reciclagem) e oficinas práticas integradas à rotina.
Why	*Por que será feito?*	Habilitar a força de trabalho para exercer seus papéis normativos, descentralizando o conhecimento para construir uma cultura de riscos institucional.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação**: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). **Instrutores**: Servidores com conhecimento no tema e/ou especialistas convidados.
Where	*Onde será feito?*	No Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA/Moodle) do IF (módulos teóricos) e presencialmente nas unidade (oficinas práticas).
When	*Quando será feito?*	Cronograma de 12 meses para o desenvolvimento e lançamento da primeira trilha de cursos, tornando-se uma ação permanente e anual com os ciclos de reciclagem.
How	*Como será feito?*	1. **Módulo Básico** (EAD): Curso introdutório obrigatório sobre a Política de Riscos para 100% dos servidores e terceiros. 2. **Módulo Avançado** (Oficinas Práticas): Workshops *hands-on* para gestores de riscos mapearem seus próprios processos. 3. **Ciclo de Reciclagem**: Campanhas anuais rápidas baseadas em novas diretrizes e lições aprendidas.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Uso exclusivo de recursos e mídias internas já existentes na instituição (Ascom e plataforma de capacitação interna).

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 3: Monitoramento e Contingência

Objetivo: Estruturar mecanismos contínuos de acompanhamento dos riscos e formalizar planos de contingência, garantindo respostas rápidas e eficazes diante de situações críticas.

Fragilidade encontrada: Ausência de protocolos sistemáticos de monitoramento e inexistência de planos de contingência formalizados e testados.

Plano de ação

- Efetivar o uso do sistema Ágatha, garantindo que todos os registros e acompanhamentos de riscos sejam feitos nele.
- Capacitar servidores e gestores para utilização prática do Ágatha, integrando-o às rotinas de monitoramento.
- Elaborar planos de contingência formais para riscos críticos, com definição clara de responsabilidades e fluxos de resposta.
- Elaborar relatórios regulares de monitoramento, com indicadores de exposição e medidas adotadas, disponibilizados para a alta gestão e servidores.

MATRIZ 5W2H PARA A IMPLANTAÇÃO GRADUAL DO SISTEMA ÁGATHA

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Implantação definitiva do Sistema Ágatha, englobando o mapeamento de processos e o cadastro das matrizes de riscos institucionais nas Pró-Reitorias e Direções dos Campi
Why	*Por que será feito?*	Cumprir as normativas de integridade do Governo Federal, mitigar riscos operacionais e garantir conformidade auditável que subsidie a alta gestão.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação:** Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). **Suporte:** DTI (infraestrutura e acessos via gov.br). **Execução:** Gestores de Risco.
Where	*Onde será feito?*	Na Reitoria (foco estratégico e governança) e, de forma fracionada, em todas as Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, Direções-Gerais e demais Direções de cada Campus.
When	*Quando será feito?*	Cronograma de 30 meses, fracionado por ondas de maturidade: • Mês 1-4: Piloto (Diretoria Sistêmica selecionada da Reitoria). • Mês 5-12: Expansão (Reitoria) • Mês 13-24: Expansão (Campi). • Mês 25-30: Consolidação.
How	*Como será feito?*	Uso do ambiente Ágatha (módulo treinamento) para capacitações práticas (*hands-on*) baseadas em dados reais, criação de um Guia de Cliques Rápido (manual customizado) e homologação das matrizes no sistema oficial.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Software livre e gratuito mantido pelo Ministério da Gestão e da Inovação - MGI), gerando apenas custos logísticos residuais (diárias) se houver necessidade de deslocamento para oficinas presenciais.

MATRIZ 5W2H PARA A ESTRUTURAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DE PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Desenvolvimento, formalização e homologação do Programa Institucional de Continuidade e Planos de Contingência para as áreas e macroprocessos críticos.
Why	*Por que será feito?*	Adequação normativa da Política e na Metodologia de Riscos atual e alinhamento das práticas à governança internacional.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação:** Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). **Execução:** Gestores de Riscos das unidades e macroprocessos críticos selecionados. **Apoio Técnico:** Auditoria Interna (AUDIN).
Where	*Onde será feito?*	No âmbito de toda a instituição, iniciando o escopo de atuação pelas áreas finalísticas e operacionais críticas da Reitoria e dos campi
When	*Quando será feito?*	Cronograma de 15 meses, dividido em duas etapas operacionais: • Meses 1 a 10: Redação jurídica, definição de fluxos/papéis e aprovação normativa. • Meses 11 a 15: Execução de Testes de Mesa (*desktop exercises*) para simulação dos planos.
How	*Como será feito?*	1. Alteração normativa na Política de Riscos para prever a obrigatoriedade da contingência. 2. Realização de workshops para mapear gatilhos de ativação. 3. Definição de protocolos estabelecendo os responsáveis e fluxos de respostas. 4. Teste prático dos planos para avaliar a sua eficácia.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Operacionalizado por meio da otimização de horas de trabalho das equipes envolvidas e uso das salas de reunião e plataformas de webconferência da própria instituição.

MATRIZ 5W2H PARA A EMISSÃO DE RELATÓRIOS REGULARES DE MONITORAMENTO

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Emissão semestral de Relatórios de Monitoramento focados na evolução do Risco Inerente para o Risco Residual e no *status* de implementação das Medidas de Controle cadastradas.
Why	*Por que será feito?*	Suprir a ausência de monitoramento dinâmico, permitindo avaliar se as medidas adotadas pelos gestores de riscos estão sendo eficazes para mitigar os riscos.
Who	*Quem fará?*	**Execução:** Gestores de Riscos, responsáveis por atualizar o *status* das medidas adotadas e recalibrar a exposição no Ágatha. **Supervisão:** Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).
Where	*Onde será feito?*	Diretamente nos módulos de riscos do Sistema Ágatha, com extração de relatórios para ampla divulgação no site institucional e reporte para a Alta Administração.
When	*Quando será feito?*	A partir da implementação do sistema Ágatha. O monitoramento da exposição e das medidas adotadas ocorrerá de forma semestral fixa.
How	*Como será feito?*	Os gestores alimentam as rotinas específicas de monitoramento no Ágatha. O sistema processará os dados e gerará os gráficos e *dashboards* visuais de severidade, mapeando os macroprocessos que necessitam de intervenção.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Otimização dos recursos públicos, utilizando os campos e rotinas nativos do *software* já mantido pelo Ministério da Gestão e da Inovação (MGI).

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 4: Gestão de Riscos em Parcerias

Objetivo: Instituir procedimentos específicos de gestão de riscos voltados para convênios, contratos e parcerias.

Fragilidade encontrada: Inexistência de protocolos formais para análise e acompanhamento de riscos em parcerias e projetos, gerando vulnerabilidade nessas relações.

Plano de ação

- Elaborar diretrizes específicas para gestão de riscos em convênios, contratos e parcerias, alinhadas à política institucional.
- Integrar a análise de riscos às etapas de planejamento e execução de projetos e parcerias.
- Capacitar servidores responsáveis por convênios e contratos, garantindo que compreendam e apliquem a metodologia de riscos no contexto das parcerias.

MATRIZ 5W2H PARA A INSTITUIÇÃO DE PROTOCOLOS DE RISCOS EM PARCERIAS

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Normatização e implantação do Protocolo de Análise de Riscos em Arranjos Colaborativos (Contratos, Parcerias e Convênios).
Why	*Por que será feito?*	Eliminar a ausência normativa no assunto, garantindo que o compartilhamento de riscos com parceiros seja precedido de análise documental e governança conjunta.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação:** Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e CGRC. **Execução:** Gestores e Fiscais de Contratos, e Coordenadores de Convênios e Parcerias.
Where	*Onde será feito?*	Nos processos de abertura e instrução de parcerias tramitados no SEI (Sistema Eletrônico de Informações), integrando o *checklist* de riscos à fase de planejamento do edital/acordo.
When	*Quando será feito?*	Prazo de 12 meses para a aprovação das diretrizes e modelos de documentos pelo Conselho Superior, aplicando-se obrigatoriamente a todas as novas parcerias a partir do Mês 13.
How	*Como será feito?*	1. Exigência de preenchimento do Anexo de Análise de Risco do Parceiro antes da assinatura. 2. Inclusão da cláusula de Designação de Autoridade de Riscos Compartilhados no termo de parceria. 3. Criação de um Mapa de Riscos Compartilhados e atualizado de forma síncrona entre o IF e a entidade parceira.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Adequação de fluxos procedimentais e de minutas padrão de convênios dentro dos sistemas e recursos normativos já disponíveis na instituição.

DETALHAMENTO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo 5: Integração da Gestão de Riscos à Estratégia Institucional

Objetivo: Garantir que a gestão de riscos esteja diretamente vinculada aos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição.

Fragilidade encontrada: A metodologia de riscos existente não contempla de forma clara a vinculação aos objetivos estratégicos, limitando-se a processos operacionais.

Plano de ação

- Revisar a metodologia de riscos para incluir análise vinculada diretamente aos objetivos estratégicos.
- Criar uma matriz de riscos estratégica, distinta da matriz de processos, acompanhando metas e indicadores institucionais.
- Estabelecer relatórios periódicos de monitoramento estratégico, com indicadores claros de exposição e medidas de contingência.

MATRIZ 5W2H PARA O ALINHAMENTO DOS RISCOS AO PDI

Elemento	Pergunta-Chave	Descrição
What	*O que será feito?*	Desenvolvimento e implantação da Matriz de Riscos Estratégicos do PDI, desvinculada da lógica puramente operacional de processos.
Why	*Por que será feito?*	Corrigir lacuna normativa, integrando a gestão de riscos diretamente às metas estratégicas da instituição, e não apenas a fluxos internos.
Who	*Quem fará?*	**Coordenação:** Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) em conjunto com o CGRC. **Supervisão:** CONSUP.
Where	*Onde será feito?*	No topo da estrutura de governança da instituição, com relatórios consolidados apresentados diretamente nas reuniões ordinárias do CONSUP.
When	*Quando será feito?*	Cronograma de 12 meses para revisão metodológica e modelagem da matriz estratégica, com monitoramento dos riscos atrelado aos ciclos de revisão das metas do PDI.
How	*Como será feito?*	1. Atualização da Metodologia de Riscos para incluir a categoria de "Riscos Estratégicos". 2. Identificação dos riscos de cada um dos objetivos estratégicos do PDI. 3. Criação de painéis de bordo (*dashboards*) que mostrem o impacto da exposição ao risco no atingimento dos Indicadores de Desempenho Institucional.
How Much	*Quanto custará?*	Sem custo extra. Uso da própria estrutura da PRODI encarregada pelo planejamento institucional e de ferramentas de BI (*Business Intelligence*).

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Renato de Barros Godoi Maranhão
Discente

Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira
Orientador



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 31000**: Gestão de riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. 17 p.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017b. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 22 dez. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Instrução Normativa Conjunta nº 1**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União: edição 89, seção 1, p. 14, 11 maio 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018. 154 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-gestao-de-riscos. Acesso em: 22 dez. 2025.

COSO - Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO ERM, 2004). Tradução: Price Watherhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2007. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf. Acesso em: 22 dez. 2025.

COSO - Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Integrado com Estratégia e Performance (COSO GRC, 2016). Tradução: Price Watherhouse Coopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2017. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocosoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf. Acesso em: 22 dez. 2025.

UK GOVERNMENT. **The Orange Book**: Management of Risk - Principles and Concepts. Reino Unido: HM Treasury, 2023. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6453acadc33b460012f5e6b8/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf. Acesso em: 22 dez. 2025.

ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO RELATÓRIO TÉCNICO

Os atributos qualificadores do Relatório Técnico, enquanto Produto Técnico e Tecnológico (PTT), revelam sua relevância e caráter aplicado no contexto institucional do IFSertãoPE. O impacto do produto decorre da necessidade espontânea de enfrentar uma fragilidade concreta: a existência de instrumentos normativos de gestão de riscos que não vinham sendo utilizados de forma efetiva.

A pesquisa, portanto, buscou solucionar um problema previamente identificado, oferecendo um plano de ação estruturado que fortalece a governança e amplia a capacidade da instituição em implementar políticas públicas com maior segurança. A área impactada é Ensino, já que a maturidade na gestão de riscos otimiza a governança e preserva recursos orçamentários, garantindo diretamente a eficiência, transparência e continuidade dos serviços de ensino na rede pública.

A aplicabilidade do relatório é elevada, pois foi concebido para uso imediato no IFSertãoPE, mas apresenta também potencial de abrangência em outros Institutos Federais e órgãos públicos que enfrentam desafios semelhantes. Sua replicabilidade é clara, uma vez que o modelo de diagnóstico e plano de ação pode ser adaptado a diferentes realidades organizacionais, mantendo a estrutura metodológica como referência.

No que se refere à inovação, o produto se enquadra em um nível médio, pois combina conhecimentos já consolidados em governança e gestão de riscos com uma proposta aplicada e contextualizada. A inovação está na forma de transformar diretrizes normativas em soluções práticas, organizadas em eixos estratégicos que dialogam diretamente com as fragilidades identificadas.

Por fim, a complexidade do relatório pode ser considerada média. Sua elaboração exigiu a articulação de conhecimentos pré-estabelecidos em gestão pública, governança e políticas institucionais, além da integração de diferentes áreas internas da instituição. Embora não tenha envolvido múltiplos atores externos, demandou a resolução de conflitos cognitivos e culturais, o que reforça sua densidade metodológica e a diversidade de saberes mobilizados.

Em síntese, o Relatório Técnico apresenta impacto relevante, alta aplicabilidade e replicabilidade, inovação moderada e complexidade média, configurando-se como um produto científico e prático que contribui para elevar a maturidade da gestão de riscos e fortalecer a governança pública no IFSertãoPE.

EVIDENCIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO E IMPACTO DA PROPOSTA

O Relatório Técnico elaborado como produto da pesquisa de mestrado apresenta um impacto potencial significativo para o IFSertãoPE, indo além daquilo que foi descrito nos atributos qualificadores do PTT. Sua implementação não se limita a ajustes pontuais, mas promove uma mudança estrutural na forma como a gestão de riscos é compreendida e aplicada na instituição. Ao propor um plano de ação organizado em cinco eixos estratégicos, o relatório oferece um caminho concreto para transformar diretrizes normativas em práticas efetivas, fortalecendo a governança e ampliando a capacidade institucional de prevenir, monitorar e responder a riscos.

O impacto potencial da proposta reside em consolidar uma cultura orientada para riscos, transformando a gestão de uma exigência burocrática em instrumento estratégico de tomada de decisão, com reflexos duradouros na transparência, *accountability* e eficiência pública. Embora o cronograma do mestrado profissional tenha impedido a validação empírica por meio da implementação e medição de impacto, a viabilidade e o caráter prático do produto sustentam-se em um sólido diagnóstico institucional, garantindo sua aplicabilidade imediata.

Além disso, a proposta tem potencial de replicabilidade em outros Institutos Federais e órgãos públicos, já que o modelo de diagnóstico e plano de ação pode ser adaptado a diferentes realidades institucionais. Isso amplia o alcance do impacto, permitindo que a experiência do IFSertãoPE se torne referência para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Outro aspecto relevante é a sustentabilidade da implementação. Ao prever o uso efetivo do sistema Ágatha, já formalmente adotado pela instituição, o relatório evita a necessidade de investimentos adicionais em novas ferramentas, concentrando esforços na capacitação e no engajamento dos servidores. Essa característica aumenta a viabilidade prática da proposta e reforça seu impacto potencial.

Em síntese, a implementação do Relatório Técnico pode provocar mudanças profundas na governança institucional, fortalecendo a integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos, ampliando a participação dos servidores e consolidando práticas de monitoramento e contingência. O impacto esperado transcende o ambiente interno, refletindo-se na qualidade das políticas públicas ofertadas à sociedade, o que confere ao produto relevância acadêmica, prática e social.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Comitê de Governança, Riscos e Controles
Instituto Federal do Sertão Pernambucano

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado Proposta de Intervenção na Gestão de Riscos do IFSertãoPE, derivado da dissertação de mestrado Maturidade em Gestão de Riscos: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, de autoria de Renato de Barros Godoi Maranhão.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e tem como propósito o aperfeiçoamento institucional da gestão de riscos no IFSertãoPE. Por meio de um diagnóstico de maturidade da governança, este produto evidencia os avanços e fragilidades da prática na instituição, bem como sugere intervenções organizadas em eixos estratégicos.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@univasf.edu.br.

Petrolina, PE, 16 de junho de 2026

Registro de recebimento

_____

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Renato de Barros Godoi Maranhão

Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira

Universidade Federal do Vale do São Francisco

16 de junho de 2026

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA